وزارة التعليــم العــالي و البحــث العلمــي

جــامعة عبـد الحمـيد بن بـاديس-مـسـتـغـانم-



كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية.

مذكــرة تـخـرج لنيـل شهــادة الماستير بعنوان:

- دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي-أنمونجا-

إشراف الدكتور:

أبصير أحمد طالب

إعداد الطالــبة:

ميلودي دليلة



وزارة التعليـــم العـــالي و البحـــث العلمـــي

جـــامعة عبـد الحمـــيد بن بـــاديس-مـستـغـــانم-



كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية.

مذكـــرة تـخـرج لنيـل شهـــادة الماستير بعنوان:

- دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي-أنمونجا-

إشراف الدكتور:

أبصير أحمد طالب

إعداد الطالـبة:

ميلودي دليلة

لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة): بوقراص رقية...رئيسا

الأستاذ(ة): أبصير أحمد طالب .... مشرفا و مقررا

الأستاذ(ة):بلغيث عبد الله...ممتحنا

الموسم الجامعي:2018/2017

تمـــــهيـــــد:

يكتسي موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنة أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى، فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية و تقنيات علمية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسة الحاصلة بها، لذلك في إدارة عصرية تطورت فأصبحت تسيير الموارد البشرية فيها تعتمد على أدوات التخطيط من خلال تحديد الأهداف و الانتقاء أدوات التنبؤ و التقسيم، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني و الاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري و القانوني فاستطاعت الإدارة العصرية أن تحقق فعالية و أن تحسن مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز و التكوين، في حين يبقى الوظيف العمومي للجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية معتمدا على تسيير كلاسيكي مما لا يفتح آفاق حياة مهنية جيدة، مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل كما أن استمرار الوضع على حال يهدد شكل جميع الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية فالتعبير أمر حتمي لا مفر منه.

أهــمية الدراســـــة:

تتبع أهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم حيث تمثل عنصر الحسم و ركيزة التفوق و التميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات و التقلبات هذا المحيط الذي فرض التغيير في وقت ما على المؤسسة من أجل التكيف أما اليوم و من أي وقت مضى فهو يفرض عليها استباق الأحداث أي التغير قبل أن يتغير المحيط, و لن يتحقق لها ذلك دون إعطاء كل أهمية لهذا المورد و من ثم الإدارة التي تعتني بشؤونه لضمان نجاح في هذه التغيرات.

الدراسات السابقـــة:

دراسة "نيشان سلوى التير" كانت تحت عنوان تسيير الموارد البشرية في تحسين كفاءة في المؤسسات لدراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس مذكرة النيل شهادة الماجيستير و تمحورت إشكالية الباحث حول معرفة مدى أهمية تحسين كفاءة المؤسسات ذات طابع إداري دراسة عديلة عبد الكريم التي كانت تحت عنوان " التوظيف في المؤسسة العامة لنيل شهادة الماستير سنة 2014 و تمحورت اشكالياته حول معرفة ماهية التوظيف و طرقه الجزائرية.

الإشكالية:

و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

ما هو دور الموارد البشرية في ترقية كفاءة المؤسسات ، و في المؤسسة الاستشفائية في دائرة سيدي علي خصوصا؟

و يمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو دور إدارة الموارد البشرية ؟
2. هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟
3. هل يعتبر تحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة بتحقيق الفعالية المطلوبة ؟

و بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات:

الفرضية العامة لتسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات للمؤسسات من إدارات هامة في المؤسسات .

- كلما كان هناك التسيير للمورد البشري كلما ساهم ذلك في تحسين فعالية المؤسسة
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين المورد البشري
- هناك علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين.

المــــــــناهج المستخدمة:

المنهج التاريخي تم اعتماد عليه في هذه الدراسة من خلال الإشارة على المراحل التاريخية التي مر بها تسيير الموارد البشرية.

- **المنهج دراسة حالة:** تم الاعتماد عليه في دراسة عينة من القطاع العلمي للمؤسسة الاستشفائية سيدي علي . **"حمادو حسين".**

خــــطة البـــــحث:

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة:

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية.

المطلب الثالث: بيئة التسيير البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة بالموارد البشرية.

المطلب الأول: استقطاب و اختيار الموارد البشرية.

المطلب الثاني : أساليب الوظيف و تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تقييم الأداء.

الفصل الثاني : تأثير الكفاءات داخل المؤسسة الصحية.

المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر.

المطلب الأول: تعريف القطاع الصحي.

المطلب الثاني: مراحل القطاع الصحي في الجزائر.

المطلب الثالث: برامج و مديريات القطاع الصحي في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية سيدي علي " حمادو حسين"

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات الاستشفائية .

بِـــسْــــــــمِ اللهِ الرَحْمَنِ

الرَحِيــــــــــــــمِ

" وَيَسْئَلُونَكَ عَنِ الرُوحِ قُلِ الرُوحُ مِنَ اَمْرِ رَبِي وَ مَا أُوتِيتُم مِنَ الْعِلْمِ إِلاَ قَلِيلًا"

سورة الإسراء الآية 85

الإهــــــــــداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن و سقتني من نبع حنانها و عطفها الفياض، إلى من كان دعاؤها و رضاها عني سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله .

إلى رمز الكفاح في الحياة ، إلى الذي تعب من أجل تربيتي و غرس القيم و الأخلاق في قلبي إلى من أحمل لقبه بكل فخر و اعتزاز أبي أطال الله في عمره .

إلى من وقفت معي و ساعدتني لإتمام عملي صديقتي و أختي الغالية "بلعبدو سهام" و إلى كل أصدقاء و عائلة ميلودي .

إلى أستاذي المحترم أ.بصير أحمد طالب و الذي لم يبخل على بالنصائح و التوجيهات شكرا أستاذي الكريم .

و إلى كل طلبة قسم العلوم السياسية تخصص :"التسيير الجماعي الإداري للجماعات المحلية".
إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية لدائرة سيدي علي الذين قدمو لي معلومات هامة تتعلق بالمؤسسة.

شــــــكـــــــر و تقـديـــر

"..رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ...." (19)

سورة النمل الآية 19

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله لما فيه الصلاح و النجاح، لما كنت طالبة للعلم و لاهفة من أجله، وبعد شكري لله أتقدم بفائق الشكر و التقدير و العرفان إلى أستاذي المشرف"أبصير أحمد طالب" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحة و إرشاداته القيمة.

و إلى جانبه لا يسعني إلا أن اعبر عن شكري و امتناني لجميع أفراد عائلتي الذين تلقيت منهم كل التشجيع و الدعم، و بالأخص إلى بنات خالتي ، كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة و خاصة اللجنة المناقشة لهذه المذكرة.

الفصل الأول

الإطار النظري

و المفاهيمي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة.

تعمل المؤسسات و منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة بتوفر مجموعة من الموارد المختلفة يتم استخدامها في التنافس بينهما و يمكن تقسيم هذه الموارد إلى عدة أنواع هي: الموارد المادية كالمباني و الآلات و التكنولوجية التنظيمية كأنظمة الهيكل التنظيمي و التخطيط، كذلك علاقات فرق العمل و هناك الموارد الفردية كالخبرة و المهارات و ذكاء العاملين.

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية:

تستخدم المنظمات هذه الموارد لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى و نحن في هذه المبحث سنتناول تطور الموارد البشرية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيكون حول تعريف الموارد البشرية.

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية:

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية و المضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة،[1] واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "ادارة الموظفين" و قد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، و مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية[2] إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى

---

[1] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 38

[2] المرجع السابق.

استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف و نشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين و جذبهم و انتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة.[1]

- **تطور وظيفة الموارد البشرية:**

إن الكثير من سياسات التوظيف و الاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، و الدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.

1. **المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:**

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

أ- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الانتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية و قد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة الى نظام الصناعة اليدوية و في ظلاله برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، ضف الى ذلك نظام الطوائف و به شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم و اعتبر هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.[2]

[1] يوسف حيم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ادارة الموارد البشرية, قضايا معاصرة, في الفكر الإداري, ط1)عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع2015 ص 25.
[2] المرجع السابق, نوري منير. ص 47

ب-مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و بظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه بأرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة و أدى الى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين و أحيانا الى العاملين تحت أمرهم و رقابة و ظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين.[1]

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية و نهاية العمل و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين و رداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة و بأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال و الحرمان و ظروف العمل العصيبة.[2]

و كنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية و نظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع و عائلته المواد اللازمة للإنتاج و يدفع لهم مقابلا نقديا عن أعمالهم الصناعية.

و يرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للصانع و عائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات و درجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقييم العمل و التخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبيا، و بالتالي هجر الصانع و عائلته صناعتهم المنزلية و اتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك.

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج و في تراكم السلع و رأس المال ووفرتها، و أدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجارة و الصناعة، و لكن من جانب آخر كان العامل هو ضحية هذا النمو و التطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها و بيعها، و يشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 35.

[2] يوسف الحجيم, مؤيد عبد المحسن, ادارة الموارد البشرية ط2, عمان, الكتاب العالمي, 2009, ص 20.

التي سادت تلك العصور و الخاصة بحرية التجارة"laissez faire " و التي أدت إلى عدم تدخل الحكومات في تلك العصور لحماية جميع العمال من الظلم الذي كان يقع على عواهلهم.[1]

ج- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول و خاصة المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي collective bargaining ، فظهرت فكرة مجالس العملWorks coulais التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، و كأحد الإجراءات الاستثنائية التي تتطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم و مناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور و ساعات العمل و ظروفه، و بالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال.

و لكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية و باتحاد صفوفهم و بتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، و تدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية و تنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال و تنظيمات أصحاب الأعمال، و أصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال و أصحاب الأعمال، و كنتيجة مباشرة بدأ اكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية و شؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها و الذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه و العمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها و السعي وراء تحقيق علاقات عمل سليمة.[2]

---

[1] الدكتور حسام ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط1, عمان, دار البلدية, 2004, ص 26, 31

[2] الدكتور حسام ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط1, عمان, دار البلدية, 2004, ص 32, 33.

د- مرحلة نظام الطوائف:

و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و ذلك لتهيئة مساعدين و تنظيم شؤون الحرف و مساعدة أفرادها و أهم ما برز في هذه الفترة:

- ترتيب ساعات العمل.
- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثلا قد يحتاج الحرفي إلى معين و مساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية تفتقر إلى ما يلي:

1- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الإصابة بالحوادث.

2- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

3- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين, و تحديد من هو المعلم في صنعته.[1]

ه- مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، و نقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير و استخدام أدوات قياس القدرات و المؤهلات و الخصائص و كذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة و متطورة للموارد البشرية.

---

[1] سعاد نائف بروف : ادارة الموارد البشرية, ط1, عمان , دار وائل, 2001, ص 28.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه المتغيرات نجد:

1. تأمين شعور الحكومة بقيمة و أهمية الاعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في

الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حبذتهم و استخدمتهم في الحرب.

2. تنامي قوة العمال و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة.[1]

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعين حيث كانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة و المهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث و الإصابات أدان الآثار السلبية على كل من العاملين
و الاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات و الحكومات.

هذه التغيرات و غيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية و إخضاعه لعوامل علمية و موضوعية و قانونية.[2]

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية

[1] مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش صالح, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, ط2, عمان, عالم الكتب حديث 2006, ص 6.
[2] سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي, ادارة الموارد البشرية, المفاهيم, المجالات, الاتجاهات الجديدة (القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات الادارة العلمية,2006) ص 12.

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد.

و هناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر و هي: الأفراد، المال و المهمات و مهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها و نشاطها فإنها تتكون من أصول مادية و موارد بشرية، و رغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدو و بإجماع المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و اعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، و لهذا بعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية و الأكثر محورية.

و تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي:[1]

الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.

---

[1] سعيد بن يمينة, تنمية الموارد البشرية, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, 2015,ص 9.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

و يتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، و تصميم و تنفيذ استراتيجيتها، و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.[1]

و هي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم و كذا درجات طموحهم.

و عليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.[2]

[1] محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية (القاهرة، الدار الجامعية، 1993) ص 27.

[2] بن عنتر عبد الرحمان , ادارة الموارد البشرية (عمان, نهار الباروري العلمية,2010) ص 19.

- كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن: إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.[1]

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة.[2]

- كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغمهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.[3]

يعرف برير " périr" إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، و بين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل.[4]

و ينظر "سيتو siteau" إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة و حاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، و يضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة و يتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة.[5]

أما وصف " عقيلي" يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية و التي تعمل فيها، و تؤدي مجموعة من الأنشطة

---

[1] حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي(بيروت, دار النهضة العربية, 2002) ص 18.
[2] حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت, دار النهضة العربية,2002) ص 19.
[3] عبد العزيز بدر البداوي, عولمة ادارة الموارد البشرية, ط1- عمان, دار السيرة للنشر,2009.ص 35.
Jean marie périr « gestion des ressources humaines Velbert 2 ème édition partir 1998.[4]
[5] Jean pierre team gestion du ressources humaines 3 ème édition Darnand colin allez 100/

و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل استراتيجية خاصة تابعة و تخدم استراتيجية المؤسسة،[1] و تشمل هذه الأنشطة على:

تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفيرها بالوصفات المطلوبة و في الوقت المطلوب، تدريب و تنمية الموارد البشرية و توفير شروط عادلة و مناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا و اجتماعيا، تحفيز الموارد البشرية و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها، زرع حب العمل و الولاء التنظيمي و توفير السلامة المهنية للعاملين.

أما "محمد فالح" فيرى :" أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة و تحرير التجارة العالمية و تزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغيرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية و الإدارية المعاصرة و المحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها و أهدافها و علاقاتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع و نقرأ عن الموارد البشرية."[2]

و تقول سهيلة:" إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات و تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها."[3]

و حسب "علي محمد" إدارة الموارد البشرية: " هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، و هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات المستوى المناسب من القدرات و المهارات ووضعها في المكان المناسب ، ثم تنمية هذه المهارات و تدريبها و تطويرها و المحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة و أهداف الموارد.

---

[1] Elaine Marion de diagnostic d'entreprise économico, laies 1999 .

[2] محمد فالح صالح, ادارة الموارد البشرية, عرض و تحليل" , ط1, الاردن, دار الحامد, 2004, ص 19.

[3] سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, ط1, الاردن: دار وائل, 2006, ص 26.

و يقول أيضا:"هي مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل و الاختيار و التعيين و تقويم أداء العاملين و ترقيتهم و نقلهم، و تصميم هيكل أجورهم و تدريبهم و توفير كل الأمن و السلامة لهم.[1]

أما عبد العزيز بدر نداوي فيقول: إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية و لكل من المنظمات و الأفراد على سواء، إن المدى الذي يساهم فيه الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.[2]

أما عصام الدين أمين فقد عرف إدارة الموارد البشرية: " هي الإدارة المعنية بتخطيط و تصميم و تنفيذ و تطوير و تنمية الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا أو مستقبلا و حسب استخدامها وحفظها و صيانتها و تنميتها و تقويم أدائها، و تعظيم القدرة و الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة إنتاجية الأداء من حيث الفعالية و الكفاءة.[3]

أما "مهدي حسن" فيعرف إدارة الموارد البشرية: هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد و الوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر و إنما في ملامحهم و أعمارهم و خبراتهم و تعليمهم و تطلعاتهم و في قدراتهم العقلية و في مقدرتهم على اكتساب المعارف و في اتجاههم، و بالتالي فإن سلوكهم مختلف عن البعض."[4]

يعرفها "بحنية قوي" بأنها:" ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل و تنمية استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و ذلك من خلال نظام متكامل، يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط، استقطاب، توجيه و أنشطة خاصة بالوظيفة و الرواتب".[5]

---

[1] علي محمد رباعية, إدارة الموارد البشرية, تخصص نظم المعلومات الإدارية, ط1, الأردن. دار صفاء, 2003 ص 20.
[2] عصام الدين أمين بوعلقة, ادارة الموارد البشرية , ط1, القاهرة, مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع, 2005 ص 25.
[3] سنان الموسمي, إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة حيلها, ط1, الكوفة, دار محمد لاوي, 2008, ص 20.
[4] مهدي حسن زويلف, المرجع السابق, ص 11.
[5] بحنية قوي, إدارة الموارد البشرية, الجزائر,: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح بورقلة،الجزء الأول، 2009، ص 6.

و يعرف سيكولا sikila " أن إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، و تشمل ذلك على عمليات التعيين، تقييم الأداء، التنمية،التعويض، المرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد".

كما تعرف بأنها" مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب و الحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة".

و يعرفها "كمال نور الله" على أنها :تلك الإدارة المتخصصة المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن القوى المصادر القوى البشرية،اختيارها، تصنيفها، تدريبها تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الى بذل أقصى جهد داخل المنظمات.[1]

و يعرفها "عبد الوهاب محمد وهبي": تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم، تنمي مهاراتهم، تحفز هؤلاء العاملين، تقييم أعمالهم، تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي في المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد.[2]

يعرف بعض الكتاب " إدارة الموارد البشرية" بأنها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة و التي تؤدي إلى كفاءة العاملين و المنظمة. كما تعرف بأنها:" مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب و الحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة".

و يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها، و هذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي:

---

[1] كمال نور اله. ادارة الموارد البشرية, سوريا: دمشق دار طلاس, 1992.

[2] عبد الوهاب محمد, ادارة الأفراد, القاهرة: منهج تحليلي مكتب عين الشمس, 1974, ص 36.

- تخطيط القوى العاملة.
- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- توجيه و قيادة و تحفيز الأفراد.
- الرقابة و تقييم أداء العاملين.[1]

و يستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

وجود مجموعة من الأنظمة المميزة و المتخصصة و التي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، و تشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب و التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين تقييم الأداء و تحسين بيئة العمل.[2]

يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية و تحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

تمارس ادارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف و متغيرات بيئية داخلية و خارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

و الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

أ)- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، و أن المشكلات الرئيسية التي واجهتهم في التأكد بشكل أساسي على مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل،

---

[1] سيد محمد جاد الري, إدارة الموارد البشرية." مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية".

[2] المرجع السابق , سعد بن يمينة, ص 12.

يمكن التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد كالآتي:[1]

1) إدارة الموارد البشرية تركز بصيغة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الفرد على العاملين.

2) يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد.

3) بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي بها المديرون التنفيذيون.

ب) المبادئ الاستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم ادارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ استراتيجية تتمثل بالاتي:

1) مبدأ إدارة **العنصر البشري:**

و هنا يتم التركيز على ادارة العنصر البشري من حيث أهميته و حاجياته و وحدته و تكامله و اندماجه بالمنظمة، إذ أن الموارد البشرية وفقا لهذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة.

2) مبدأ النظم:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الأكبر، فينظر هنا إلى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءا من النظام الكلي المترابط، و بما أن المنظمة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام.

---

[1] يوسف حجم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ادارة الموارد البشرية, قضايا معاصرة في الفكر الاداري,(عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع, ط1, 2015 , ص 31.

3) مبدأ الأنشطة المحتسبة:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة و الضعف في أنشطتها، و في موارد المنظمة البشرية و كذلك تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة.[1]

4) مبدأ الأصول:

حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، فبقاء المنظمة يعتمد على الموارد، إحداها هو المورد البشري.

5) **مبدأ السياسات و الأهداف**:

شعور الأفراد بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

6) مبدأ الثقافة التنظيمية:

و يقصد بها كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج معرفة الخصائص و مراعاتها في أنظمتها المختلفة، و تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دورا مؤثرا في تحقيق التميز و ذلك من خلال قيادتها الإدارية.

ج) أهمية الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.[2]

و للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما و حيويا، و العمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه.

[1] يوسف حجيم الطائي , هاشم فوزي العيادي, المرجع السابق, ص 34,- 35

[2] المرجع السابق،يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ص 39.

و هذا كله لا يمكن تحقيقه الا من خلال اعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية و هذا لا ترمي و تسعى اليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الامكانيات المادية و البشرية لتحقيقها.

و تكمن أهميتها أيضا في:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون ادارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

و عليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية:

1- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

2- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيره على حياة الفرد و المنظمة و المجتمع.

3- الموارد البشرية من العناصر في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

4- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسئولي الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تطوير القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.

5- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه و تنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.

6- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته و تجهيزاتها.[1]

أما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب "سمير عبد الوهاب" في رؤيته إلى أن تجاوز الأخطاء الآتية بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التميز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية.
- عدم رضا العمال عن مراتبهم و أجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- عدم الالتزام بقوانين العمل.[2]

و هكذا من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات سابقة الذكر أعلاه، مما يبرز لنا أهمية إدارة الموارد البشرية، فهذا هو جوهر أهمية إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج و التسويق و الإدارة المالية، و غيرها من وظائف المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.

[1] محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية (القاهرة, المراكز الجامعية, 2001) ص 17.
[2] سمير محمد عبد الوهاب, مرجع سابق, ص 14.

إن معظم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة في الموارد البشرية التي تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة و بمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا و حتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا.

إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، و أن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها،[1] اختيار الأفراد العاملين اختيارا مناسبا.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة و اختيارهم و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة و الميزة التنافسية بين المنظمات.

و توضيحا لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، و قد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.

تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة و العمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية كالنقابات.

تتلاءم إدارة الموارد البشرية و تتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

د) أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة بالتكاملية و الاجتماعية و الأخلاقية و المرونة

[1] المرجع السابق, يوسف حجم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ص 43.

و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة بالتنظيمية و المهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل و إدارة التغيير و الاستقطاب و الاختيار و التدريب و التطوير و الاتصال الفعال.[1]

و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

1) تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

2) توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.

3) زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

4) إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

5) المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.

6) تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.[2]

7) توفير الدعم و الدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

8) التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص.

9) القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

10) الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية و العقلية في العمل و الإنتاج. [3]

و قد قسمت أهداف الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام:

أولا: الأهداف العامة:

[1] المرجع السابق, يوسف حجيم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ص 45.
[2] أسامة كامل, محمد الصيرقي, ادارة الموارد البشرية, الاسكندرية: دار الوفاء, ط 2006, ص 13.
[3] باري كشواي, ادارة الموارد البشرية, دار الفاروق للنشر و التوزيع , ط 2006, ص 12.

إن منظمة الأعمال تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها (البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة).[1]

ثانيا: أهداف المنظمة:

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لا بد أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة عن المنظمة إلى آخر في إمكانية تحقيقها و إن تحقيق أي من الأهداف المنظمة يصعب تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة انتاجية المنظمة و زيادة التحفيز لدى العامل.

و يؤدي إلى بقاء المنظمة و استمرارها و نموها و قدرتها على تحقيق الأرباح و بالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى و هي:

- زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة.
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة، و خلق علاقات عمل جديدة.
- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات.
- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حال التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.[2]

ثالثا: أهداف العاملين:

العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا يرفع من دخلهم، و انتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.[1]

---

[1] عبد العزيز بدر التداوي, مرجع سابق, ص 44.
[2] عبد العزيز بدر التداوي, مرجع سابق, ص 44.

رابعا: الأهداف الاجتماعية:

أي نضيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدر المستطاع، مما يسمح بالتطور و النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار.[2]

خامسا: الأهداف الإنسانية:

أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، و تتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

1- **الكفاءة:Efficience**

تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها و تحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام الموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة و يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها و أداء العاملين.[3]

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسب هذا الاستخدام، الذي ينتج عنه مخرجاته بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات.

يتم الحصول على المنتجات و الخدمات من خلال الموارد البشرية المتاحة للاستخدام، و إذا كنا نعرف أن موارد جميع المنظمات هي المواد الخام، البيانات، التكنولوجيا، رأس

---

[1] مرسلي احمد , بعلي شريف سيد احمد, التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية رسالة لاعداد شهادات عليا المتخصصة في الموارد البشرية, دفعة جوان, 2004, ص 13.

[2] علي محمد رباعية, ادارة الموارد البشرية, ط1, عمان: دار النشر و التوزيع 2009, ص 4.

[3] سنان الموسوي , ادارة الموارد البشرية و تأثراته العولمة عليها, ط1 الكوفة: دار محمد لاوي, 2008, ص 25,26.

المال، العنصر البشري ، وأن هذه المواد تمثل المدخلات، و المنتجات و الخدمات المنتجة تمثل المخرجات، فإن المنظمات تبحث عن تعظيم المخرجات و تدنية المدخلات، و تساعد قرارات الموارد البشرية المنظمة في إدارة العنصر البشري بكفاءة، علاوة على ذلك فإن كفاءة الموارد البشرية تعتبر محدد هام لكفاءة المنظمة.

و يمكن عرض قائمة مفصلة بمقاييس الكفاءة، فعند المستوى الأول يمكن تحديد الكفاءة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل نحن نقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة؟ - هل نراقب تكلفة عنصر العمل؟
- هل يتم تشغيل العدد المناسب من الأفراد بالمهارات المناسبة؟ - و هل يتم تنفيذ هذه الأشياء في الوقت المخطط؟

و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة معلومات عن التكاليف، الجودة ، الكمية ، الوقت

- فما هو الوقت الذي يأخذه تشغيل مهندس برامج جاهزة في الحاسب الآلي للشركة؟
- ما هو عدد المهندسين الذين نحتاج إلى مقابلتهم و عند أي مستوى من المدارس أو التعليم تقبلهم؟

و عند المستوى الثاني: فإن الكفاءة تحدد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل نحن نقوم بعمل الأشياء الصحيحة ؟
- - هل يمكن للموارد البشرية فعل الأشياء المفضلة؟
- هل نتخذ و نقوم ببعض الممارسات و الأفعال التي لا تضيف قيمة للمنظمة ؟
- على سبيل المثال هل نحن نعين مهندسين من خريجي الكليات الهندسية التي تفتقر درجاتها العلمية الى أنواع المهارة المطلوبة ؟
- هل تتم عملية الاختبار من خلال النقل و التحويل داخل أو خارج المنظمة؟

هل نعطي المهندسين الجدد تلميحات خاطئة عن توقعات الأداء في برامجنا الموجهة أو المحددة ؟

ففي بعض الأحيان نجد أن مديري الموارد البشرية يغالون في تحديد كفاءة و إدارة الإجراءات مما قد ينسيهم أن يسألوا عما إذا كانت هذه الإجراءات تساعد في إنتاج العوائد المفضلة للمنظمة أم لا؟

يمكن زيادة الكفاءة من خلال إعادة تصميمها بالشكل الذي يساعد على فهمها و الاستفادة منها.[1]

2- الـعـدالـة:Equité

يتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية

فكلما روعت العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقويم و الحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين و جانب قياس كفاءة أداء المنظمة.

و تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية و مردودية المنظمة حيث تعمل على:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.[2]

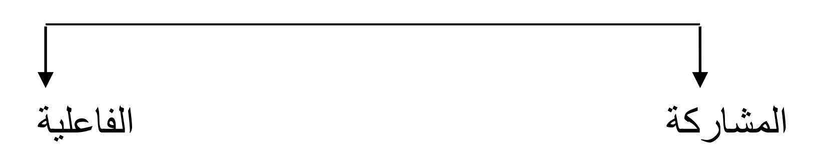
و يمكن إدراك المساواة من خلال عدالة كل الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات الخاصة، بالموارد البشرية و اتخاذ القرارات الأخرى، فالاختيار الواضح و العادل ليس بالضرورة أن يكون واحدا متشابها و في نفس الدرجة لكل الطلاب مثلا، فالاختيار العادل يغطي على نحو كاف مختلف جوانب المقرر، يعطي كل الطلاب الفرصة المتساوية لكي يثبت كل منهم فهمه للمادة، و بعض الأساتذة يقرأ أو يختار إجراءات إضافية يوافق عليها الطلاب لكي يستأنفوا

[1] لدكتور سيد محمد جاد الرب ، ادارة الموارد البشرية (مدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ص 10/9

[2] عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق, ص 29.

الحصول على الدرجة المطلوبة، إذا كانوا قد شعروا بأمان أو تقدير غير عادل unaire و بالمثل فإن أي منظمة كفء ربما تنظر إلى عدالة حجم الأجور التي تدفع لمختلف الموظفين مقارنة بماذا يفعل الموظفين (المجهود) و العدالة مقارنة بماذا يحصل الموظفين الآخرين من أجور فقد يسألون الموظفين لتشكيل لجنة أو مقابلة إجراءات الدفع و قد يستخدمون قائمة استقصاء لاستقصاء الآراء عن مختلف قضايا الموارد البشرية، و أي منظمة فعالة تتعامل مع موظفيها بعدالة و احترام with fairly & respect، و تناضل المنظمة أيضا من أجل خلق و ايجاد الظروف لكي يشارك كل الموظفين في تحسين قدراتهم و تعتبر المساواة جانبا هاما من جوانب الفاعلية.[1]

هناك نوعان من الأهداف هما:



استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة	تـــحـــفـــيـــز

[1] دكتور سيد محمد جاد الرب, ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية) ص 11/10

التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة	تطوير قدراتهم و مهاراتهم
الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار	مدعم بمهارات جديدة الموارد الكفيلة لتحقيق ذلك
استقرار اليد العاملة في المنظمة	مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه

ه) وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد أخذت الموارد البشرية في بعض المؤسسات تمارس أعمال مكاتب الاستخدام اذ تقوم بتعيين العاملين و حفظ ملفاتهم، و لقد أدت حداثة هذا الفرع الى عدم رعايته الرعاية الكافية، و تحديد أجورهم و توفير أمكنة للعمل و تزويدهم بالمعلومات و تأمين مستقبلهم و مستقبل أسرهم، و إعداد السجلات و البيانات عنهم و العمل على تحقيق روح التعاون بينهم، و من أهم واجبات وظائف إدارة الأفراد على النحو التالي:

1- **تهيئة القوى العاملة:** و نقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات و التخصصات سائر الإدارات و الأقسام العاملة، يعني استحضارها بالنوعية و الكمية المطلوبة سوف تنجز أعمال المؤسسة.

2- **العدالة:** يتوقف على القرارات و الاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعت العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقويم و الحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين و جانب قياس كفاءة أداء المنظمة .

3- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى أخر إلى زيادة فعالية و مردودية المنظمة حيث تعمل على :

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر .
- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.[1]

4- تطوير القوى العاملة: و هي الوظيفة الثانية إدارة الموارد البشرية من اجل رفع كفاءة العمالية عن طريق التدريب و التوجيه، بناء على أسس عملية محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت و تكلفة و يشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي:

- التخطيط المهني
- إعداد و إدارة برامج لتطوير العاملين
- التخطيط لنشاط التدريب و تنفيذه

5- مكافئات القوى العاملة: إن القاعدة الأساسية في مكافئات القوى العاملة ثم تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين، ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل.

6- يمكن معالجة الخطأ في الممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى و الخطأ يمكن أن يعالج بالتدريب.

7- إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم و تزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

8- الجهد الذي تقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

---

[1] - سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثراته العولمة عليها ، ط1الكوفة : دار محمد 3 و ب ، 2008 ، ص 25 ، 26.
2- عمر وصفي عقبي ، مرجع سابق ، ص 29.

9- كونها مركز جذب مهم في المنظمة اذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

10-يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية.[1]

المطلب الثالث: بيئة التسيير البشرية:

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية دائمة للعاملين لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم, و من منطلق النظرة الإدارية كنظام مفتوح فإن مفهوم البيئة في المجال مفهوم عام، و تشمل ثلاثة مستويات هي:

1- **البيئة الداخلية:** و هم العاملون في دائرة شؤون ٱلأفراد و مدراء الوحدات التنفيذيـــــة و الاستشارية الأخرى في التنظيم ، و جميع العاملين في المنظمة.

2- العلاقات السائدة بين المنظمة و المنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

3- العلاقات مع البيئة الخارجية، و تتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية.

إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف و تأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون بما يجري فيه و مع زيادة مستوى إدراك العاملين و زيادة ثقافاتهم تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة، حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل ما يمكنهم من أعمال،و الإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي

[1] صلاح الدين عبد الباقي, علي عبد الهادي مسلم, راوية حسن, ادارة الموارد البشرية , الاسكندرية, الازاريطة, ط 2007, ص 123, 124

يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجة لا يمكن الحد منه بمجرد إحجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره.[1]

و كلما نفت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت أقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة و مع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخا إيجابيا تزدهر فيه و تتطور.

و تزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة و الخاصة على حد السواء، بالمسؤولية الاجتماعية و أهمية خلق رأي عام ايجابي مساند لها، و رغم ما يبدو من أن هذا العامل فيه و تضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون ايجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة و الدعاية لمنتجات المؤسسة.

الفرع الأول: الإطار العام لتسيير الموارد البشرية.

يبين الشكل الموالي تصورا مفصلا للإطار الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية، فكما يظهر بأن الدائرة الكبرى الأولى تتكون بدورها من دوائر أصغر تتمثل المشاركين الأساسيين في عمل إدارة شؤون العاملين، حيث أن هناك عدة أطراف أساسية أخرى، كجهاز إدارة شؤون الأفراد، و مدراء الوحدات الإدارية الأخرى، و العاملين الآخرين في المنظمة، يضاف إلى ذلك تفاعل جميع هذه الأطراف مجتمعة، من خلال وضع برامج التدريب، و تقييم الأداء، و كذلك تفاعل المديرين و العاملين، لتسهيل العمل اليومي و تنظيم النشاطات المختلفة، كالعمل الإضافي ، و الاتصالات بين جهاز شؤون العاملين و مدراء الوحدات الأخرى في مجال تحديد الرواتب و الأجور و العلاوات، و التنبؤ بالقوى البشرية اللازمة لدوائرهم، و العلاقة الأكيدة بين إدارة الأفراد و العاملين مع مختلف المستويات لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، و تقديم المستورة لهم في مجال معرفة حقوقه و واجباتهم.

أما الدائرة الكبيرة الثانية فتتمثل في الضغوطات الداخلية على هذه الإدارة مثل دور اتحادات العمل و العلاقة بين العمال و الإدارة، و طبيعة النشاطات في إدارة شؤون الأفراد نفسها، كسرية بعض المعلومات التي تتعامل بها، و صعوبة قياس أو تقويم أداء العاملين و تتمثل الدائرة الثالثة الكبرى

[1] الدكتور حسام حبيب ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام, ط1, عمان, دار البلدية, 2014 ص 59.

في المؤثرات الخارجية و المتمثلة بالوضع الاقتصادي و تأثيره على قدرة أداء الأفراد على اجتذاب القوة البشرية المؤهلة، و درجة المنافسة التي تعرض لها، و كذلك مدى أحكام الإشراف و الرقابة الحكومية من خلال القوانين و التعليمات و أثرها في الحد من قدرة إدارة شؤون الأفراد في اختيار العناصر البشرية المناسبة بمرونة كافية، مع تكوين و تأهيل القوى العاملة في البلد بشكل عام، و أثر التكنولوجيا و خاصة تكنولوجية المعلومات على عمل إدارة الأفراد، أما النشاطات الرئيسية و الفرعية لإدارة شؤون العاملين فتتمثل بالأمور الأساسية التالية:

- تحديد الاحتياجات اللازمة من قوى العمل و اتخاذ الوسائل المناسبة لتوفيرها.
- قياس أداء العاملين و تطوير قدراتهم.
- إيجاد علاقات عمل تعاونية بين الإدارة و العاملين.
- الكشف عن المشاكل التي تصادف العاملين و حلها.
- توقع التغيرات و الاستعداد للتعامل معها.

و عموما فإن الهدف الأساسي لإدارة شؤون الأفراد هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد و حاجات المؤسسة و النظر للموارد البشرية نظرة استراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة.

الفرع الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية.

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية. و في البداية يمكن القول بأنها وظيفة تضم مجموع النشاطات التي توضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عدديا و نوعيا لتكون في خدمتها.

التطور الأول:

كان فيما يتعلق بالإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة و التدليل على مسؤول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد و هذا المصطلح إلى حد ما، و حسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

- رئيس الموظفين.

- مدير الأفراد.

- مدير الموارد البشرية.

- المدير من المستوى العالي الذي يمكن له أن يبحث احتياجات المنظمة من العمالة و كذلك طموحات الأفراد في بيئة عمالية مناسبة.

التطور الثاني:

لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها خاصة أهدافها و غاياتها و سياستها تطور واسع يفصل بعض الدراسات.

و لكن تجاهل بعض المفكرين و علماء التسيير و الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية و تخصيص نظام المصنع و بروز دور المنظمين والمسيرين، لذلك كله برزت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل و العاملين في التعقيد، و ظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية و ظهور الآلات، و هذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية.

- الثورة الصناعية.

- ظهور الحركات العالمية و الاتحادات و النقابات.

- ظهور إدارة الأفكار العلمية.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

-بداية ظهور بعض كممارسات الأفراد.

-بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة بالموارد البشرية:

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في إنجاح أي منظمة كرأس المال و المعدات و الأيدي العاملة و الذي يعد العنصر البشري فيها أكثر تميزا و نحن في هذا المبحث سوف نعرض أهم المراحل التي يتم- اختيار و استقطاب الموارد البشرية و توظيفها.

المطلب الأول: استقطاب و اختيار الموارد البشرية

أولا: الاستقطاب

1- **يعرف الاستقطاب:** على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل المناصب الشاغرة و يصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها و قبل القيام بهذه الوظيفة لابد من التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة.[1]

2- الذي يقوم بعملية الاستقطاب: في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة ، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف.[2]

3- خطوات عملية الاستقطاب:

أ- **تخطيط القوى العاملة**: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق لاختيار الأفراد كزيادة العمليات و التخلي عن المستخدمين المتقاعدين،هجرة المناصب، العطل.

ت- طلبات المديرين من العمالة: من خلال تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الأمنية و القدرات و المهارات.

ج- **تحديد الوظائف الشاغرة و تحليلها و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة**:

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

4- **مصادر و أساليب عملية الاستقطاب**: قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مترشحين لشغل الوظائف بعملية الاختيار.

[1] سعد بن يمينة, تنمية الموارد البشرية, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, 2015, ص 64.

[2] المرجع نفسه, ص 66.

1- **المصادر الداخلية** و تتكون من الأفراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل،التحويل، إضافة إلى مخزون المهارات حيث يستخدم هذا العامل عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها.

- **الترقية**: تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى و الترقية مسألة حساسة جدا من جهة لأن عامل الربح فيها قد يربح بعض الأفراد و يجب أن تبتعد الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية و المحسوبية القائمة و الظالمة

- **النقل و التحويل**: نقل الموظفين و تحويلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، و من قسم إلى آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.

- **الأفراد و السابقون**: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما أنه يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة لشغل الوظائف المطلوبة و نلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد على المصادر الداخلية لأن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض التكاليف الحصول على الموارد البشرية و من أبرز ايجابيات المصادر الداخلية تتمثل فيما يلي:

1- معرفة أفراد المنظمة.

2- تكلفة استقطاب و ارتفاع في معنويات و واقع الأفراد.[1]

2- **المصادر الخارجة:** للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، و تتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف و المجلات، و كافة الاستخدام العامة و الخاصة ، توصيات من موظفي

---

[1] خاد عبد الرحيم الهيني, ادارة الموارد البشرية, عمان: دار وائل للنشر و التوزيع, 2003 ص 124-126

المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات، الطلبات الشخصية و العرقية و أهم هذه المصادر الخارجة:

- **الإعـلان**: يعتبر مصدرا للتوظيف و أكثر السبل شيوعا لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات.[1]

- **وكالات الاستخدام العامة و الخاصة**: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر و هناك نوعان من الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات.

- **المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات و النقابات العمالية**: و هي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.

أساليب استقطاب و اكتتاب الموارد البشرية:

أولا: الإعلان:

أ- **الإعلانات الداخلية:** هي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة، و تكون في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين.

[1] المرجع السابق؛ سعيد بن يمينة؛ ص 74.

ب- **إعلانات بالصحف اليومية و الدورية**: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

ج- **إعلانات من خلال الراديو و التلفاز**: باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم الأفراد، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة عن أسلوب التقدم للوظيفة.

ثانيا: الاختيار و التعيين

يعتبر اختيار و تعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي:" إجراءات تتبع من قيل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".

أنواع الاختيار:

توجد ستة أنواع للاختيار هي:

أ- **الإضافات:(accessions)**: وهي تعني أن يتم اختيار عمالة جديدة لوظائف جديدة في المنظمة أي إضافة عمالة جديدة.

ب-**الترقيات: (promotions)**: حيث يتم اختيار أحد الأفراد و الذي يشغل وظيفة معينة يشغل وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي،و هي تعني التدرج الراسي للوظائف.

ج- **المهام العرفية:(termorary assignent or détails)**: و توجد في هذا الإطار ثلاثة أنواع للاختيار:

- تعيين الموظف أداء مهمة أو واجب محدد، أو عندما يقوم الموظف بشغل وظيفة أخرى غير تلك التي كان يشغلها فيما مضى (خاصة بعد رجوعه من مرض معين أو وهوة تعليمية معينة).

- يقوم أحد الأشخاص بشغل الوظيفة في مستوى أعلى و ذلك بصفة مؤقتة و لأسباب عارضة مثلما يتولى شخص مهام آخر مريض أو غائب أو عندما يراد شغل وظيفة لفترة محددة خاصة الفترة التي يتم فيها اتخاذ إجراءات الاختيار للتعيين.
- تعين أي موظف في مشروع خاص أو مهمة خاصة.[1]

د- التنزيلات: (d'émotions): و هي عكس الترقيات و هي نوع التعيين الرأسي حيث يتم تعيين الفرد في وظيفة أقل مما كان عليه، و هناك أسباب عديدة لهذا التخفيض منها الأسباب التي ترجع إلى الفرد حيث تكون الوظيفة أكثر ضغطا عليه في واجباتها
و مسؤولياتها, كما أن الإدارة قد تنزل الفرد لوظيفة أدنى حينما لا يكون قادرا على أداء المهام و الواجبات المطلوبة في الوظيفة الجالية، و في بعض الأحيان تقوم المنظمة بإلغاء الوظيفة job abolissement و في هذه الحالة تكون أمام الموظفين و المنظمة بدائل ثلاث هي: - إما ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، أو - تنزيله إلى وظيفة مساوية للوظيفة التي كان يشغلها و ألغيت.

ه- الاختبار المبني على برامج التدريب: training program sélection

حيث توجد ثلاثة أنواع أساسية في هذا الإطار هي :

عندما يكون اختيار المترشح للوظيفة مرتبطا باجتيازه دورة أو برنامج تدريبي معين، كما هو معمول به في ظل القانون شغل الوظائف القيادية المدنية في ج.م.ع. رقم (5) لسنة 1991، حيث أن المرشح لا يتقدم للتوظيف إلا بعد اجتيازه دورة تدريبية على مستوى القادة في معهد إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة أو معهد إعداد القادة للإدارة المحلية.

- عندما يكون مطلوب مقررات تدريبية عملية و مهنية يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، سواء أثناء الوظيفة أو من خلال التدريب التقليدي في الفصول التدريبية.
- و النوع الثالث هو عندما تقوم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للموظفين المرشحين لشغل وظائف داخل المنظمة، ثم يتم اختبار الأفراد المناسبين من خلال الاعتماد على مراكز

[1] د- سيد محمد جاد ارب, ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية", ص 197/196

التقييم assassinent centre لتحديد مدى توافر المهارات الأساسية في الأفراد المرشحين للاختبار.

و- **إعادة التقييم:** و هي تعني أن عملية التعيين النهائي placement تتم من خلال نقل أحد الموظفين من الموقع لآخر مماثل له أي عند نفس المستوى الوظيفي (النقل الأفقي).

أهداف الاختيار و التعيين:

1)- **حاجات المنظمة:** تأتي في طليعة الأهداف فالمنظمة التي تختار و توظف النخبة و النوعية من الأفراد بغض النظر عن التكاليف فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع فعاليتها الإنتاجية، الخدماتية،الربحية.[1]

2)- **حاجات الأفراد**: تتوجه أهداف الاختبار و التعيين للاستجابة لحاجات الأفراد، فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف و المهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم و طموحاتهم و لا بد للمنظمة أن تتحمل مسؤولياتها كما على الفرد تحمل المسؤولية تجاه المنظمة .

3)- **الالتزام بالقوانين و التشريعات**: قرارات الاختيار و التعيين التي تفتقد الالتزام بالقوانين المعمول بها تعتبر قرارات خاطئة و مكلفة في آن واحد، فمن الطبيعي تقييد أهداف الاختيار و التعيين بمبدأ المساواة و العدالة،[2] بإعطاء الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفريق و التميز.

خطوات عملية الاختيار و التعيين:

إن الممارسة الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منظمة إلى أخرى وفق معايير:

---

[1] المرجع السابق, نوري منير, ص 191.

[2] المرجع السابق, فوزي منير, ص 192.

1- غربلة مبدئية للطلبات: عادة ما تبدأ عملية الاختيار و التعيين بالإعلان عن الوظائف و بناء على ذلك يحضر راغبي العمل و يتم استقبالهم و تعد لهم مقابلة مبدئية و في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف.

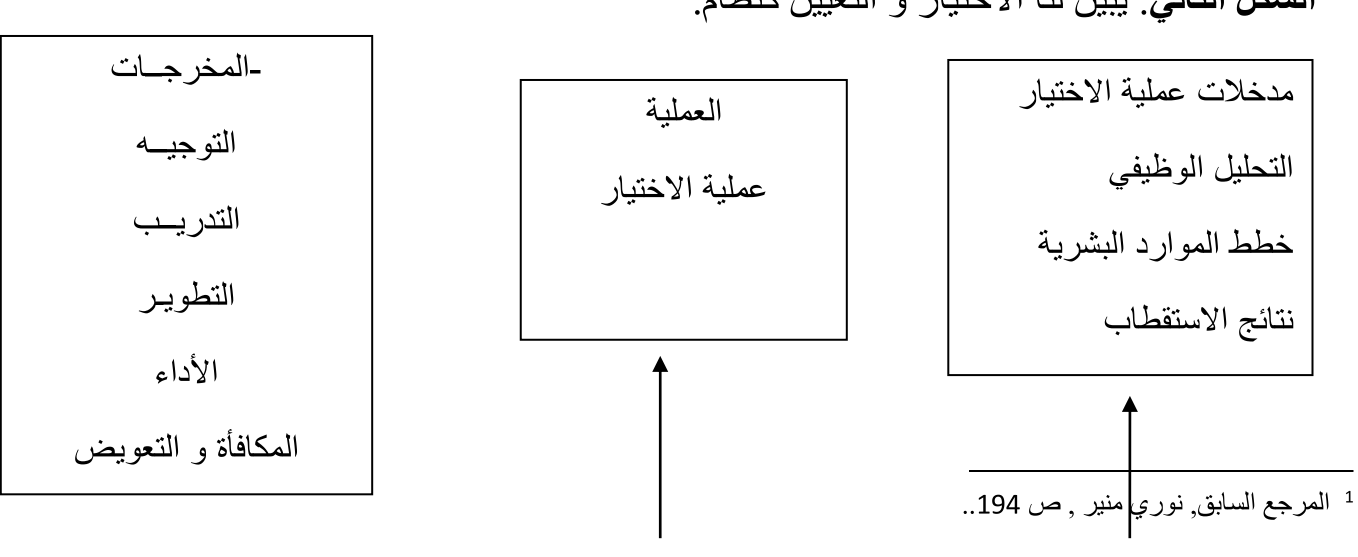
2- الاختبارات: أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء و الاتجاهات و القدرات،[1] و تتمثل أهمية اختبارات الاستخدام كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الوضعية حول أداء الأفراد المتقدمين.

3- المقابلات الشخصية و التأكد من المعلومات: أي إخضاع من تجاوز و المراحل السابقة الا مقابلة شاملة في جملة أسئلة متعمقة و تهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل و طالبه عادة ما يتولى هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة.

4- الفحص الطبي: يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صلاحية الصحية للعمل، التي تمكنه من العمل بنجاح في معظم الوظائف.

5- اتخاذ قرار التعيين: يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح أو حسب أولوية نتائجهم و في أغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسليم الوظيفة .

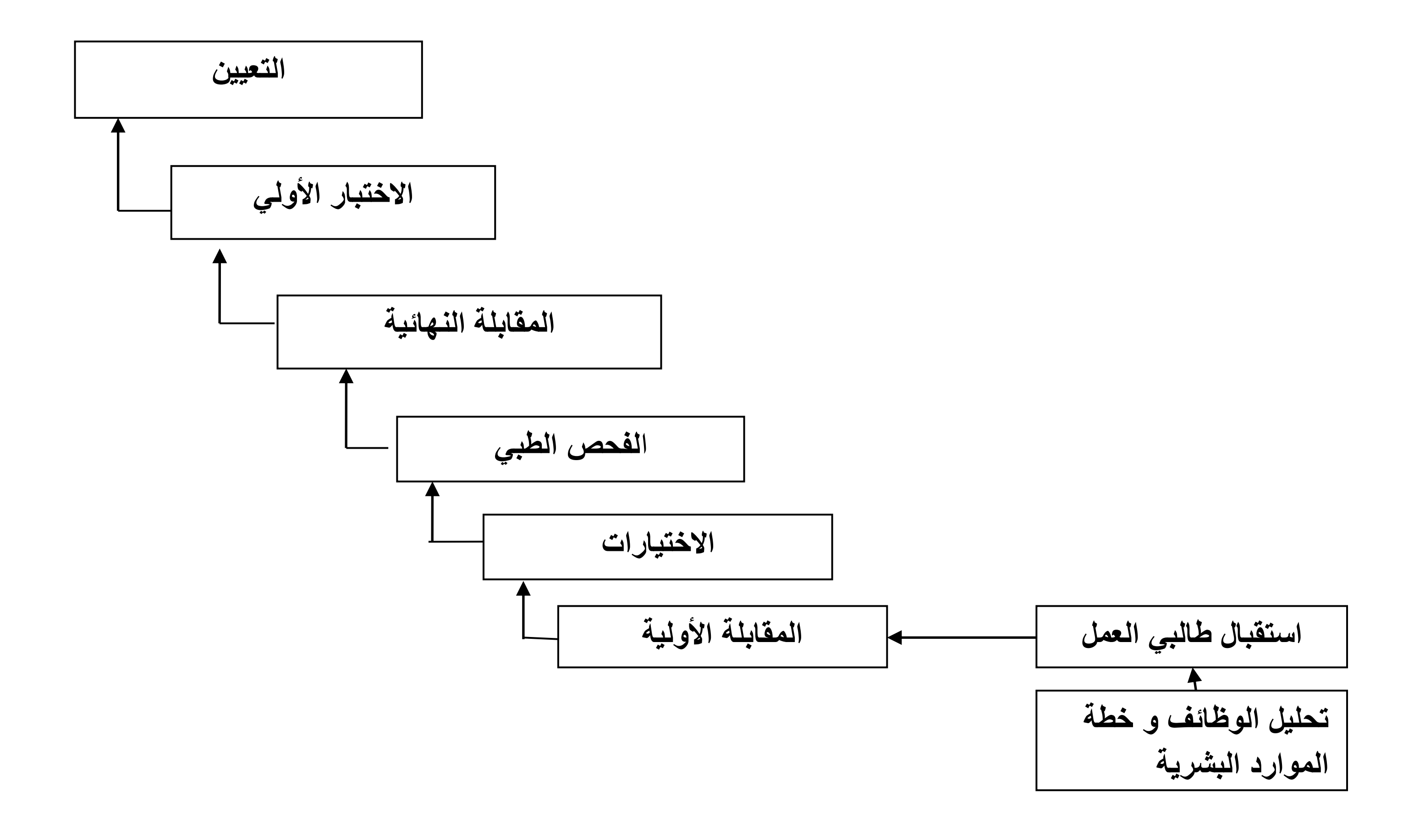
الشكل التالي: يبين لنا الاختيار و التعيين كنظام.



[1] المرجع السابق, نوري منير , ص 194..

التغذية العكسية

و الشكل التالي: يوضح خطوات إجراءات عملية الاختيار



المطلب الثاني: أساليب توظيف و تخطيط الموارد البشرية

أولا: التكوين و التدريب:

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات و التصرفات التي تسهل اندماجهم في المنظمة.[1]

أهمية تكوين الموارد البشرية:

[1] المرجع السابق , سعيد بن يمينة , ص 91

تكمن أهمية تكوين الموارد البشرية في :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بفعالية .

- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الاستبدال في موارد معينة .

- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤولية الأعمال التي توكل إليهم.

- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة.

مراحل و خطوات البرنامج التدريبي :

1- **مرحلة جمع المعلومات** : تتضمن العناصر التالية :

- معلومات عن طبيعة و هيكلة النظام الإداري للمؤسسة.
- معلومات عن الأهداف المتوفات و السياسات المستهدفة و حصر الإمكانيات .
- معلومات عن تطور الأنشطة ، و عن الأنظمة و الإجراءات.
- معلومات عن أفراد القوى العاملة و عن الظروف المحيطة.

2- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للقصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة، و هذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستور الأداء المنشود، و الفعلي و هنا تظهر أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في:

أ- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب بسبب إما النقل لوجود فارق بين الأداء الحالي إلى برنامج التخطيط الوظيفي، و قد يكون لتحقيق رغبات شخصية لتغيير المنصب ليس متاح داخل المجموعة العمالية.

ب- تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة:

يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف القصيرة المدى و البعيدة و تحديد العوامل و المتغيرات المؤثرة، إذا تبين أن هناك قصور يقوم أخصائي التدريب على مستوى المؤسسة بالتعاون مع المدربين التنفيذيين بدراسة الأساليب الكامنة وراء هذا القصور.

مكونات نظام التكوين:

التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة و له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- **المدخلات:** و هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام و تدفعه إلى الأمام فالمدخلات

هي التي يتم إخضاعها لعمليات معينة يمكن تصنيف مدخلات التكوين إلى ما يلي:

أ- مدخلات إنسانية.

ب- مدخلات مادية.

ت- مدخلات معنوية.

2- **العمليات:** تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات و الأنظمة من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام.

3- **المخرجات**: إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة من الانجازات المحققة (المهارات و القدرات) التي اكتسبها المتكونين.

4- **الأهداف**: إن الهدف إلى نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام.

5- **البيئة**: هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص و بنود التي تحيط بالنظام و تتأثر به و تؤثر فيه.[1]

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية :

[1] زيد منير عبوي, ادارة الموارد البشرية, الأردن, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ص 193.

يفهم تخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة الى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته و اختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء.

يعرف **تخطيط الموارد البشرية** بأنه:" هو تلك العملية المنظمة و المستمرة و خاصة بتحديد و تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظروف مختلفة و القيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل".

و تخطيط الموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ عن التخطيط العام للمنظمة و إعداد الموازنات الخاصة بها، نظرا لأن الموارد البشرية تؤثر و تتأثر بالخطة العامة للمنظمة و خاصة في الأجل.

لقد وصل أي مشروع قائم إلى ما هو عليه نتيجة تفاعل سلسلة طويلة من الأحداث و التغيرات المعقدة التي تخص المصنع و المعدات الموجودة، و العاملين بالمشروع و المتعاملين معه من موردين أو مستثمرين، و نظم التسويق و قنوات التوزيع و سلوك الحكومة، و الهيئة الاجتماعية، و مستوى المعيشة و المستوى الحضاري و غير ذلك من المؤثرات الداخلية و الخارجة على كيان و تشغيل المشروع، بالإضافة إلى التأثيرات الناجمة من الفرص المتاحة (و استغلالها أو عدم استغلالها) و من سلوك المنافسين و سياستهم، و يتضمن التخطيط المحاولة المنظمة للتنبؤ بهذه الأحداث و تصميم التشكيل السليم للتغيرات الممكن إحداثها و ذلك من وجهة نظر المشروع.

و هناك ميل قوي نحو اعتبار خطة العمل هي النتيجة النهائية و الوحيدة لعملية التخطيط، و لكن الميزة الحقيقية للتخطيط أعمق من ذلك بكثير، فجوهر التخطيط هو البحث و تحليل القرارات المختلفة التي يجب اتخاذها قبل أن يفرض على المشروع اتخاذها في ظروف الأزمة و في شكل حلول وقتية لمشكلات عاجلة و مفاجئة، أنه لا يتعلق في جوهره بما يجب أن نفعله مستقبلا، و إنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتى لا نتفاجأ بأحداث أو مشكلات غير متوقعة في المستقبل.[1]

الوظائف العضوية للتخطيط:

[1] الدكتور حسام ابراهيم, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام, ط1, عمان, دار البلدية, 2014 ص 119.

إن التخطيط ضرورة حتمية في أي نشاط إداري، و لا يثبت حول ذلك جدال، سواء في الميدان العملي أو في الدوائر النظرية، و رغم ذلك هذا فالملاحظ للحياة العملية لا يمكن أن يفوته إدراك مدى القصور الشديد في كفاءة التخطيط يدركون الحاجة و لكن الكثير منهم عاجز عن إشباعها مما يؤدي إلى إهمال الوظيفة و التقليل من شأنها، و دليل ذلك شيوع التخطيط غير الرسمي على حساب النقص في التخطيط الرسمي و الفرق بين الاثنين هو فرق خطير هو أن الأخير يتضمن توجيه انتباه أكبر وواع و متوازن للوظائف العضوية للتخطيط، تلك الوظائف العضوية للتخطيط هي:

1- تحديد العوامل الرئيسية في البيئة المحيطة و العلاقات فيما بينها مع تحليل الفرص و التهديدات.

2- البحث عن و تحديد الأهداف البديلة و تقدير النتائج الممكنة لكل منها.

3- تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.

4- البحث عن تحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج الممكنة لكل منها و ذلك في ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة و الضعف بالمنظمة.

5- إعطاء قيمة كمية سلبية أو موجبة للنتائج المرتبطة بكل بديل.

6- ترتيب هذه النتائج و تحديد احتمال وقوع كل منها.

7- تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.

8- اختيار أنسب البدائل بالنظر للأهداف و المخاطر التي يحتوي عليها البديل.

كل هذه الخطوات لا بد من القيام بها في عملية وضع الخطة, سواء كان التخطيط رسميا أو غير رسمي، على أنه في الخيرة يكون أداء بعضها بطريقة ارتجالية أو غير واعية و تكون الفروض أحيانا غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، و لا تكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمي هو خطوة هامة في الارتفاع بمستوى الأداء في التخطيط و لا يعني ذلك التقليل من شأن عنصر التخمين أو التقدير الشخصي فذلك ضروري و إنما يجب أن يقتصر دوره على تدعيم الأسلوب العلمي في التخطيط.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية الى التأكد من أن المنظمة تقوم بالتالي:

أ- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد و المهارات المطلوبة.

ب-تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية و مصادرها خاصة الداخلية.

ت-التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع و التنبؤ بالمشاكل المحتملة و التي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.

ث-التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير و تدريب قوة العمل الحالية و بالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد بالبيئة المحيطة، فيما يتعلق بالموارد البشرية.

ج- القيام بتشكيل و تحديد احتياجاتها من القوى العاملة البشرية وفقا للاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و تطويرها و الموضوعة سلفا.[1]

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية : يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع مراحل رئيسية:

أ- **تحديد الأهداف التنظيمية**: تعطى الأهداف التنظيمية للمنظمة و أفرادها الاتجاه و الغرض الذي يسترشد به، و تحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة، و تبدأ بتحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسائل و التي تعرف عمل المنظمة الحالي و المستقبل .

ب-**تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة**: [2]

بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة و الإدارات، و الأقسام على المديرين الشاغلين لتحديد المهارات و الخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة .

[1] سيد محمد جاد ارب, ادارة الموارد البشرية," مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" ص 93/92

[2] المرجع السابق , سعيد بن يمينة , ص 56.

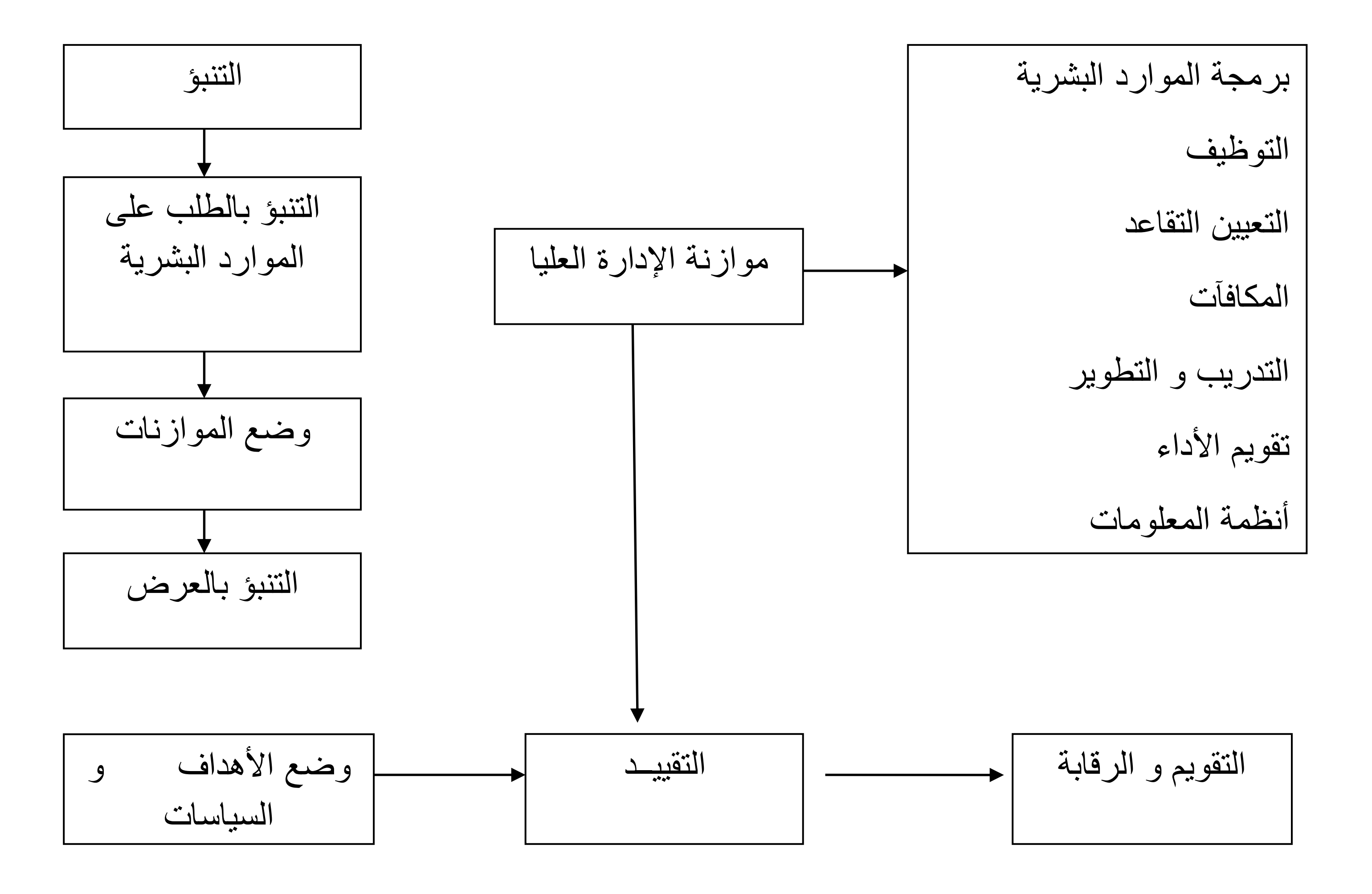
تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية :

بمجرد تحديد أنواع و أعداد الأفراد المطلوبين فلا بد من تحليل هذه التقديرات، في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمنظمة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال و التصرفات و التي تهدف إلى التكامل بين كل من البيئة التنظيمية و المنظمة و الأفراد و الأنظمة.

كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المنظمة، بالموارد اللازمة للقيام بأعباء الأهداف و الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية التخطيطية المنظمة ككل:


التغذية العكسية
التنبؤ
التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية
وضع الموازنات
التنبؤ بالعرض
موازنة الإدارة العليا
برمجة الموارد البشرية
التوظيف
التعيين التقاعد
المكافآت
التدريب و التطوير
تقويم الأداء
أنظمة المعلومات
وضع الأهداف و السياسات
التقييـد
التقويم و الرقابة

مخطط توضيحي لخطوات التخطيط للموارد البشرية.[1]

المطلب الثالث: تقييم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة rating و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل, لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيرا على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة الى برامج توجيه للعاملين،

[1] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق ص 129.

تغيير نظم الأجور أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة و بمعنى آخر: " هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الأداء المستهدفة".

إن برامج تقييم الأداء و تقدير الجدارة أو الكفاءة ليست حديثة العهد، حيث أن الحكومات و المنظمات تستخدم نظما و قوانين و لوائح لتقييم الأداء بها من زمن بعيد، كما تستخدم عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات الصغيرة منها و الكبيرة، الخاصة منها و العامة، حيث أن هذه البرامج تهدف إلى تطوير و تعظيم كفاءة العاملين و قدراتهم و مجهوداتهم، و في استقصاء موحد لعدد 324 منظمة أمريكية، أوضحت نسبة 94% من هذه المنظمات أن لها برامج واضحة و محددة و فعالة لتقييم الأداء، و نجاح و فشل هذه البرامج يعتمد على فهم و اتجاهات و مهارات القائمين على إدارة برامج تقييم الأداء performance apparias programs .

و يعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء" بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل"، و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.[1]

ثانيا: مراحل تقييم الأداء:

[1] نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية،بن عكنون الجزائر، 2015،الطبعة الثانية ص 163- 164

إن عملية الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و فيما يلي الخطوات التي تراعى اتباعها عند تقييم الأداء.

1) **وضع توقعات الأداء:**

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، و كذا القائمون به،

و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2) **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء**:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة

تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الإغراءات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

3) **تقييم الأداء:**

عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4) **التغذية العكسية:**

إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5) **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:**

هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية و التعيين الفصل.......الخ.

6) **وضع خطط تطوير الأداء:**

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس، و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملون.[1]

ثالثا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تستخدم طرق عديدة منذ العشرات السنين في عملية تقييم الأداء، و المنظمات الكبيرة تستخدم طرق جديدة في تقييم الأداء تعكس و تستجيب للتحسينات الفنية و المتطلبات القانونية و أيضا تستجيب للأغراض و الأهداف الموجودة من عملية التقييم، و في هذا العنصر سوف نقوم بشرح الطرق الأكثر استخداما في تقييم الأداء، و تتعرض باختصار للطرق محدودة الاستخدام و يمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

1- طرق السمات:traite méthodes

إن مناهج السمات المستخدمة في قياس و تقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص و السمات العامة للأفراد مثل الاستقلال، الإبداع، القيادة، و هذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي و الأداء التنظيمي ككل، و طرق قياس السمات من الطرق الشائعة للاستخدام و التي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، و ما لم يتم

---

[1] محمد هنفي محمد, ادارة الموارد البشرية, ص 256- 257

تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين و العاملين، و تنقسم طرق السمات إلى الطرق الفرعية التالية:

أ- طريقة المقياس المتدرج:graphie rating squales

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه، هذا و توجد طرق عديدة للميزان أو المقياس المتدرج في التقييم، و الاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى:

- نوع و حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات 5 نقاط مثلا أو ثلاثة و هذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة و الابداع و الأمانة و غيرهم.
- درجة وضوح نقاط و جوانب التقييم على مقياس المتدرج.
- نوع و حجم و عدد الخصائص و السمات المطلوب تقديرها.
- عدالة الملاحظ أو المشرف rater في وضع درجة توافر الصفة في العامل و مدى التأثر بالاعتبارات النفسية أو الشخصية.

ت-طريقة المقياس المعيار المختلط:mixed standard squales

و هي طريقة تقييم أداء العاملين في إطار السمات و الصفات و الخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعنية، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب و دمجها و مقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية(أفضل من) أو (أقل من)

ج- طرق التوزيع الإجباري و الاختياري:force- choie méthode

و هي إحدى الطرق المتفرغة من المنهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة و التي تميز بين الأداء الناجح و

غير الناجح للفرد، و البنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البشر يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، و على سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج ما يلي:

أ$_1$- العمل الصعب.

أ$_2$- العمل السريع.

ب$_1$- يوضح المبادأة.

ب$_2$-يفتقر للعمل الجيد.

د- الطريقة الاجتهادية (المقال):essayé méthode

و هي إحدى طرق تقييم السمات، حيث يقوم من خلالها المقيم reter بتكوين و تشكيل و تنظيم البنود التي تصف سلوك الموظف، حيث لا توجد قوائم أو بنود أو نماذج محددة مسبقا لتقييم أداء الموظف و سلوكه كما في الطرق السابقة، و يقع على عاتق المشرف اختيار البنود و السمات التي يراها مناسبة لوصف نقاط الضعف و القوة لدى العاملين، ثم يقوم بوضع التوصيات اللازمة لتطوير العاملين، و تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف المعلومات جديدة غير ذلك المصممة كما في الطرق الأخرى.

و بالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور المواهب الخاصة القوة أيضا جوانب الضعف،و يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

1- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد و اختيار البنود و السمات الفريدة.

2- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف و أيضا نمط تشكيل و تنظيم البنود.

3- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.

2-**التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل و اطلاعه على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء و الاستفادة من أولى و علاج الثانية، و مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، و اطلاع و جهات نظر العامل و شعوره اتجاه عمله و أقرانه و رؤسائه و ظروف العمل و السياسات الإدارية بوجه عام، و توفير جو من الصراحة بشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات و أن هناك من يسمع منه شكواه و يتعرف على أسبابها و يناقش معه طرق حلها و يرشده إلى الحل المناسب.

3-التقييم الثلاثي: هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس و الزميل و المرؤوس نفسه بعملية التقييم، و يتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم،30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

4-التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله و نتائجه و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز و تحمل المسؤوليات، و يقلل من المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم و يسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.[1]

رابعا: عناصر الأداء:

[1] نوري منير, نفس المرجع. ص 166.

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

و من جهة أخرى ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذا أن هؤلاء باستخدام للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الانتاج يمكنهم أن يؤثر على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة:

1)- **المقدرة على العمل**: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العلمية، كما أن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يأتي ذلك من خلال:

أ- **حسن اختيار العاملين**: تتضمن عملية اختيار العاملين، المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، وكذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

ب-**التدريب و التكوين**: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة، و تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الانتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، فإنه و كما يرى "keep" أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف, كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

2)- **الرغبة في العمل**: أن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل، كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

أ- **بيئة العمل الداخلية و الخارجية**: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء، و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

ب-**حاجات الأفراد**: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يضع لنفسه مركزا و مستقبلا تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات..... أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات....... و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

خامسا: خطوات قياس الأداء:

و يمكن تحديد خطوات قياس العاملين كالآتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه و هو ما يعني تحليل ووصف و تصنيف و تقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين بها، و لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

1- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، و من تلك الصفات مستوى المدافعة، و القدرة على المبادرة و الحماس للعمل.

2- **السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل**: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها و ما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل**: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

و من البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من ؟ فهناك تقييم الزملاء و تقييم المرؤوس.

4- **قياس الأداء بالطرق المناسبة**: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.[1]

[1] نوري منير, نفس المرجع ص 166-167

الفصل الثاني

تأثير الكفاءات

داخل المؤسسة الصحية

تمــهـيـد:

القطاع الصحي بالجزائر قطع أشواطا كبيرة من حيث التطوير، حيث كان و لا زال ضمن القطاعات التي منحتها الدولة الأولوية منذ استقلالها، و نظرا للإشكالية الأساسية المطروحة اليوم بخصوص هذا القطاع و التي هي قدرته في الوقت الحالي على تلبية حاجيات الصحة.

التي تزداد باستمرار، و من أجل جعل صحة الأفراد هي أسمى هدف تحاول الدولة بلوغه، و ذلك من أجل استمرارها، بحيث يعتبر الأفراد الأصحاء عصب كل سياسة تنموية، باعتبار السياسة الصحية هي مجموعة الهياكل و المؤسسات الإدارية و الخدماتية، يقوم على تسييرها أفراد ذوي مهارات و تخصصات مختلفة، تعتبر المحرك الرئيسي لها.

في السنوات الأخيرة و بالضبط سنة 2007 تم تقسيم القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتعلق بإنشاء و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية كما أولت و لا زالت الوزارة الوطنية اهتماما كبيرا بتطوير إدارة هذه المؤسسات من خلال برامج التكوين المستمر لأعوانها.

المبحث الأول: القطاع الصحي العام.

المطلب الأول: تعريف القطاع الصحي

إن قطاع الرعاية الصحية أو القطاع الصحي هو قطاع في النظام الاقتصادي يعمل على توفير السلع و الخدمات لمعالجة المرضى من خلال تقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية أو التلطيفية أو حتى في بعض الأحيان الرعاية غير الضرورية.

و ينقسم قطاع الرعاية الصحية الحديثة إلى العديد من القطاعات الفرعية، كما يعتمد على فرق متعددة التخصصات من الأخصائيين المدربين و المهنيين المساعدين لتلبية الاحتياجات الصحية للأفراد و المجتمعات السكانية.

يمثل قطاع الرعاية الصحية واحد من أكبر القطاعات و أكثرها نموا على مستوى العالم، و نظرا لأن القطاع ينفق أكثر من 10 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم الدول المتقدمة، فانه يشكل جزء من هائلا من اقتصاد أي دولة.

إن مقدم الرعاية الصحية هي أي مؤسسة (كمستشفى أو عيادة مثلا) أو شخص (مثل الأطباء أو أفراد التمريض أو العاملين في المهن الصحية المساعدة أو العاملين في الصحة المجتمعية)توفر خدمات الرعاية الوقائية أو العلاجية أو الرعاية التي تهدف إلى تعزيز الصحة أو الرعاية التأهيلية أو التلطيفية بطريقة منظمة الأفراد أو العائلات أو المجتمعات.

ووفقا لتقديرات منظمة الصحة العالمية، فهناك على مستوى العالم ما يقارب من 9.2 ملايين طبيب و 19.4 مليون فرد تمريض و قابلة و 1.9 مليون طبيب أسنان و مساعدين لأطباء الأسنان و 2.6 مليون صيدلي و عامل في قطاع الأدوية, وأكثر من 1.3 مليون عامل في الصحة المجتمعية مما يجعل قطاع الرعاية الصحية واحد من أكبر القطاعات من حيث عدد العاملين به.

كذلك يتبع القطاع الطبي العديد من المهنيين غير العاملين في تقديم الرعاية الصحية مباشرة بأنفسهم, و لكنهم يمثلون جزء من إدارة و دعم نظام الرعاية الصحية، فرواتب و أجور المديرين و متعهدي التمويل و العاملين في قضايا أخطاء الممارسة الطبية و العاملين في مجال التسويق و المستثمرين و حاملي الأسهم في المؤسسات الربحية، جميعها تندرج ضمن نفقات الرعاية الصحية.

تقديم خدمات الرعاية الصحية من مستوى الرعاية الأولية إلى مستوى ثانوية و مستوى الرعاية الصحية من المستوى الثالث هو الجزء الأوضح من أي نظام من أنظمة الرعاية الصحية بالنسبة لكل من المستخدمين و الجمهور.

المطلب الثاني: مراحل القطاع الصحي في الجزائر:

- **تطور المنظومة الصحية الجزائرية منذ الاستقلال:**

القضاء على الأوبئة، الطب المجاني، الصحة الجوارية، مكتسبات انتزعت رغم الصعاب لا شك أن الجزائر عملت منذ الاستقلال على وضع مبادئ أساسية تقوم عليها السياسة الصحية، سعيا منها لتجسيد حق المواطن في العلاج, كما نصت عليه المواثيق و الدساتير، و الذي اعتبر مكسبا ثوريا، هذه المبادئ عرفت نجاحات و بعض الاختلالات عبر المراحل المختلفة التي مرت بها البلاد، و كانت وضعية الصحة العمومية للجزائر قبل الاستقلال متردية، حيث كان الشعب الجزائري يعاني الفقر و الحرمان و مختلف الأمراض الوبائية، و هذه الأمراض التي كانت ناتجة عن الظروف المعيشية السيئة لأغلبية الجزائريين من جهة، و غياب التغطية الصحية من جهة أخرى.

و بلغت الأرقام غداة الاستقلال، كان في خدمة ل 10 ملايين نسمة قرابة 300 طبيب فقط، مما استوجب تحديد الأولويات و التركيز على سياسة وطنية للصحة، تهدف إلى القضاء على الأمراض

الوبائية و مكافحة وفيات الأطفال، و كذا بناء الهياكل و تكوين الإطارات الطبية و شبه الطبية و الإدارية، و تمثلت هذه السياسة في المكافحة المكثفة للأمراض الوبائية و تعميم العلاج الوقائي، كالتلقيح،نظافة المحيط، حماية الأمومة و الطفولة، النظافة المدرسية و طب العمل و هما الهدفان الرئيسيان اللذان شملهما البرنامج المسطر لعام 1962 و قد خصصت الوسائل لتنفيذ هذا البرنامج الطبي المستعجل كتكوين الأطباء، بناء الهياكل و التجهيزات، و تشجيع التمويل الطبي.

السياسة الصحية من 1962 إلى 1965

كان النظام الصحي الموروث عند الاستقلال, متمركزا أساسا في كبريات المدن كالجزائر، وهران، و قسنطينة، و يتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، و عيادات تشرف عليها البلديات و تقدم مساعدات طبية مجانية، إلى جانب مراكز الطب المدرسي النفسي التي تشرف عليها وزارة التربية و التعليم، و من جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيب يعملون في عيادات خاصة، جلهم كانوا من الأجانب، لقد عرف قطاع الصحة خلال الحقبة الممتدة من الاستقلال إلى غاية منتصف الستينات و ما بعدها، تطورات كبيرة من حيث المستخدمين و الهياكل القاعدية، لكن بمستوى تميز بالبطء مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد، و كذا جملة من النصوص و القوانين لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر، فقبل سنة 1965، لم تكن البلاد تتوفر إلا على 1319 طبيبا، منهم 285 جزائريا فقط، و هو ما يعادل طبيبا واحدا لكل 8092 نسمة، و 264 صيدليا، أي صيدلي واحد لكل 52323 نسمة، أما من حيث الهياكل القاعدية، فقد كان هناك عجز كبير، حيث كان قبل سنة 1967 قرابة 39000 سرير بالمستشفيات، و ما ميز هذه المرحلة هو الزيادة النسبية لقاعات العلاج مقارنة بسنة 1962.

مرحلة 1965-1979

و إعادة بعث نشاط المعهد الوطني للصحة العمومية مع بداية المخطط الوطني و بداية نشاط المعهد الوطني للصحة العمومية الذي أنشئ عام 1964، و بصدور الأمر المنظم لمهنة الأطباء و الصيادلة عام 1966، أخذت الأمور تتحسن شيئا فشيئا من خلال تحسين دفع عجلة التكوين الطبي و الشبه الطبي، و كذا إنشاء بعض الهياكل القاعدية بين سنتي 1967 و 1969، و ما ميز هذه المرحلة التاريخية من جهة الهياكل القاعدية، هو مضاعفة قاعات العلاج بين سنتي 1969 و 1979 محاولة من المسؤولين منح الأولوية العلاج الأولي، و ذلك عن طريق توفير قاعات العلاج و المراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، و الهدف من هذه الهياكل القاعدية، هو و قبل كل شيء الوقاية، نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب، و كذلك إنشاء عيادات متعددة الخدمات بداية من سنة 1974.

من ركائز المنظومة مجانية الطب و الوقاية كان قرار مجانية الطب خطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي و توحيد نظامه ككل، و وضع برامج صحية، لها ارتباط وثيق بالمشاكل الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد،و ذلك بتسخير كافة الوسائل و الإجراءات لحماية الصحة و ترقيتها، و تعميم مجانية العلاج الصحي.

و انطلاقا من ذلك، أصبح العلاج مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة و حاسمة من أجل تدعيمها خاصة في مجال التعليم و التكوين و الزيادة في عدد الهياكل القاعدية، مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك.

أما بشأن تطور الموارد المادية، فتميزت هذه المرحلة بنوع من الاستقرار من حيث الهياكل القاعدية، و مع هذا سجل ارتفاع محسوس في عدد العيادات من متعددة الخدمات، من حيث هي همزة الوصل بين المراكز الصحية وقاعات العلاج من جهة، و المستشفيات و القطاعات الصحية من جهة أخرى.

إن المؤشرات الصحية لعام 1979 مثلا تؤكد بعض التطور المتمثل في معدل الوفيات الإجمالي 15.1 من الألف، وفيات الأطفال 122 من الألف و الولادات 64.5 من الألف، بينما ارتفع معدل العمر إلى 52.5 سنة، كما تميز النظام الصحي في نهاية هذه المرحلة 1979 إلى حد ما بلا مركزية حقيقية للعلاج , و إيصال واسع للعلاج للمواطن، و هذا بواسطة تدعيم القطاع الصحي في

كل من الدائرة و الولاية، و الوقاية من الأمراض بالمناطق الريفية مع التكفل بالاستشفاء، و حتى يقوم القطاع الصحي من خلال المستشفى بالمهام المنوطة به، تم اقتراح ما يسمى بالقطاعات الصحية الفرعية، و التي تعد العيادة متعددة الخدمات المقر التقني الإداري لها، و بدأت ثمار إصلاح العلوم الطبية و إعادة ترتيب التكوين شبه الطبي, تظهر بوضوح ، حيث لوحظ ارتفاع محسوس للسلك الطبي بمختلف رتبهم (كالأستاذ و الأستاذ المحاضر، الأستاذ المساعد، الطبيب المختص، و الطبيب العام, بالإضافة إلى أعوان شبه الطبي، ففي هذه السنة 1979 بلغ عدد الهيئة الطبية الجزائرية 3761 طبيبا، مقابل 2320 طبيبا أجنبيا، و هذا المجموع من الأطباء 6081 يضمنون تغطية صحية، تعادل طبيبا واحدا لكل 2960 نسمة، و من جهة أخرى ، فان عدد أعوان الشبه الطبي وصل إلى 46669 ممرضا و عونا بمختلف التخصصات و الفروع، و هذا ما يمثل تغطية شبه طبية تتمثل في عون شبه طبي لكل 386 نسمة، أما بشأن الموارد المادية، فنلاحظ ظهور هياكل جديدة من نمط العيادة متعددة الخدمات التي جاءت لإيصال العلاج لكل المواطنين عبر كامل التراب الوطني، و القضاء على الفواق بين المناطق، بالإضافة إلى بعض البناءات و انجاز و توسيع الهياكل القاعدية، السياسة الصحية 2007 1979 ما ميز هذه المرحلة هو إنشاء هياكل صحية جديدة سنة 1986، و هي المراكز الاستشفائية الجامعية، و في نهاية الثمانينات جاء دستور 23 فيفري 1989 ليحدد تدخل الدولة في مجال الوقاية و مكافحة الأمراض المعدية، كما نصت عليه المادة 51 من الدستور سالف الذكر، و التي تقول أن " الرعاية الصحية حق المواطنين" تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض المعدية و بمكافحتها،و يؤكد ذلك قانون المالية لسنة 1993، حيث نص على أنه بداية من هذه السنة، فان مجال تدخل الدولة سيكون في الوقاية و التكفل بالمعوزين و التكوين، مع البحث في العلوم الطبية، أما باقي العلاجات ، فتتم وفق اتفاق بين المؤسسات الاستشفائية و هيئات الضمان الاجتماعي، كما عرفت هذه المرحلة إعادة تنظيم المؤسسات الصحية من حيث التنظيم و التسيير و ذلك سنة 1997.

المكتسباتية 2012:

يجمع المتتبعون للقطاع الصحي على أن هذا الأخير شهد قفزة متميزة من حيث الكم و النوع، بفضل الاهتمام الذي أولته الدولة لهذا القطاع، غير أن هناك اختلالات ما زالت تعتري مجال

الصحة، حسب تقديرات المختصين ، و كانت العشرية 1992 2002 غنية بالإنجازات، حيث شهدت ميلاد عدة مؤسسات دعمت القطاع.

و قد عرف القطاع من جانب آخر, انتقالا للوضعية الديموغرافية و الوبائية للسكان، إلى تعزيز العلاج الجواري من أجل تقريب الصحة من المواطن، حيث باشرت السلطات العمومية في تطبيق تنظيم جديد للمؤسسات الصحية في سنة 2007, يهدف إلى فصل مهام المستشفيات الجامعية عن تلك التي تضمن علاجا قاعديا أسفر عن تأسيس الطب الجواري الذي قرب العلاج من المواطن، كما برز تقسيم جديد للمؤسسات الصحية، على غرار المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية التي تشمل أيضا قاعات للعلاج و العيادات متعددة الخدمات، و استفاد القطاع من سنة 2005 إلى 2009 من غلاف مالي بقيمة 244 مليار دينار, تم استثماره في انجاز 800 مؤسسة استشفائية و جوارية، و بخصوص التغطية باللقاحات، حقق القطاع خلال العشرية الأخيرة عدة مكاسب تمثلت في تعميم التغطية اللقاحية بنسبة 90 بالمائة،مما ساهم في القضاء على عدة أمراض خطيرة أدت خلال السنوات الأولى للاستقلال إلى الوفيات و الإعاقات إلى جانب القضاء على الأمراض المتنقلة و تراجع الوفيات لدى الأطفال إلى معدل حددته المنظمة العالمية للصحة، بالإضافة إلى انخفاض وفيات الحوامل بنسبة 5 بالمائة كل سنة، فيما تعزز القطاع بتجهيزات طبية عصرية لعبت دورا هاما في الكشف المبكر و التشخيص الدقيق للأمراض المزمنة التي سجلت ظهورها خلال السنوات الأخيرة، مما يدل على مواكبة المجتمع الجزائري للتحولات التي شهدتها المجتمعات المتقدمة.

المطلب الثالث: برامج القطاع الصحي في الجزائر

للوصول إلى حل القضايا الصحية المختلفة التي تواجه السكان ، فمن المعتاد أن جعل برنامج صحي هو " مجموعة من الموارد المشتركة و تنفيذها لتوفير تعريف السكان، و خدمات التنظيم بطريقة متماسكة، في الزمان و المكان، و من أجل تحقيق أهداف محددة في ما يتعلق بمشكلة صحية محددة".

لوضع برنامج و أداءه يجب اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأولويات.
- صياغة المشكلة مع تحديد السكان المستهدفين.
- صياغة الأهداف و الأنشطة.
- تحديد الموارد.
- وضع خطة التشغيلية.
- تنفيذ البرامج.
- تقييم البرنامج.

البرامج الصحية الوطنية.

البرنامج الوطني لمكافحة انتقال الأمراض المنقولة بواسطة المياه .

البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض الحيوانية.

البرنامج الوطني لمكافحة السل.

البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المنقولة بالاتصال الجنسي/ الايدز.

البرنامج الوطني لمكافحة الإسهال.

البرنامج الوطني لمكافحة التهاب السحايا النخاعي+02.

البرنامج الوطني الموسع للتطعيم الوطني.

البرنامج الوطني لاستئصال شلل الأطفال.

البرنامج الوطني لصحة الفم في الوسط التربوي.

البرنامج الوطني للصحة العقلية.

و لهذا فن القطاع الصحي بالجزائر له عدة نشاطات للمديريات الفرعية و تتمثل كالآتي:

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

هذه المديرية واحدة من أهم المديريات الفرعية للمستشفى، تهتم بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية و الوقائية و العلاجية التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة على رأسها مديرية فرعية استحدثت بموجب التعليمة الوزارية المشتركة الصادرة في 2009/12/20 التي تتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية و التي تتفرع إلى:

1- **مكتب تنظيم و متابعة و تقييم النشاطات الصحية:**

تتجلى مهام هذا المكتب في:

- متابعة نشاطات المصالح الصحية.
- إعداد جداول المناوبة.

- إعداد الإحصائيات (الشهرية، السداسية و السنوية).
- إعداد التقارير (الأسبوعية، الشهرية، السداسية، و السنوية).

ملاحظة: بالنسبة لجدول المناوبة الخاصة بالإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ل:"عين تادلس" يتم إعداده من قبل مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات التابعة للمديرية الفرعية للموارد البشرية.

2- **مكتب القبول**:

يعتبر مكتب الدخول عصب المستشفى يسير يوميا أربعة و عشرون ساعة على أربعة و عشرون ساعة، يسهر على حسن سير النشاطات العلاج، و ذلك من خلال قيامه باستقبال و إعلام و توجيه الوافدين لمصالح العلاج، و إعداد كشوفات القبول و الخروج، و إعداد البيانات الخاصة بالولادات و الوفيات و إرسالها للحالة المدنية على مستوى البلديات.

3- **المكاتب التابعة لمكتب الدخول و مهامها**:

1- **مكتب الاستقبال و التوجيه:** يقوم باستقبال و توجيه و إرشاد المقبلين على المستشفى من مرضى و زائرين و ما إلى ذلك.

2- **مكتب القبول**: يقوم مكتب الدخول ب:

- طلب استشفاء : و يتم إرسال هذه الوثيقة إلى مكتب القبول المريض داخل المصلح الاستشفائية.
- إعداد بطاقة المريض تسمى بطاقة تنقل المريض, التي تحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمريض.
- **بطاقة المكوث**: و هي بطاقة تتضمن بيانات خاصة بالمريض, تاريخ دخول و خروج المريض من المستشفى و طبيعة الخروج.
- **شهادة الوفاة:** تبين هذه الوثيقة الحالة التي بسببها توفي المريض و تكون موقعة من طرف الطبيب المعالج.
- **التصريح بالوفاة**: و تكون موقعة من طرف الطبيب و رئيس مصلحة القبول.

✸ كما يتم منح المكتب كشف خاص بكل مريض و الذي يحتوي على المعلومات الشخصية بكل مريض تاريخ الدخول و الخروج.

يقوم الطبيب بمراقبة الملخص و يضع علامة لطبيعة خروج المريض

3- **مكتب الحالة المدنية**: يقوم بإعداد بيانات الولادات و الوفيات و تنظيم العلاقة بين المؤسسة و البلدية و الجهاز القضائي.

4- **مكتب حركية المقيمين و الإحصائيات:**

يقوم بالمتابعة اليومية للمرضى المقيمين بالمستشفى و هذا حسب كل مصلحة من خلال استعمال سجل الترقيم و سجل حركية المرضى.

5- **مكتب طبيب مكتب الدخول:**

به طبيب يشرف و يراقب كل المعلومات الموجودة في fiche navette و تسجيلها و ترتيبها.

6- **مكتب الفوترة و الصندوق:**

7- يتم إعداد فاتورة الاستشفاء و قبض المستحقات على مستوى مكتب تحصيل الإيرادات، هذه المستحقات يدفعها المريض للمؤسسة بعد موافقة رئيس المصلحة الطبية على خروجه من المؤسسة.

ملاحظة:

نسبة 80% من تكاليف المكوث في المستشفى يتحملها صندوق الضمان الاجتماعي و 20% يتحملها المريض، لكن هذا غير معمول به حتى الآن.

8- مكتب التعاقد و حساب التكاليف:

- ✓ يتم تحرير تكلفة المكوث و تحرير فاتورة الأدوية بناء على المعلومات الموجودة في بطاقة تنقل المريض.
- ✓ يتم حساب قيمة مجموع الأدوية المقدمة للمريض ,
- ✓ يقوم المكتب أيضا بمراقبة الفواتير و مقارنتها مع المعلومات الموجودة في بطاقة fiche navette، كما يقوم طبيب على مستوى المكتب بعملية المراقبة للبطاقة و الفاتورة،

يتم الاحتفاظ بنسخة من الفاتورة في المكتب و تصنيفها حسب المصالح الطبية و ترتيبها حسب تاريخها.

9- **مكتب الأرشيف:**

يتم الاحتفاظ بمختلف الملفات التابعة للمديرية الفرعية للنشاطات الصحية في هذا المكتب.

4- **أهم السجلات و الوثائق المستخدمة:**

يستخدم في المديرية الفرعية للنشاطات الصحية العديد من الوثائق و السجلات موجودة على مستوى مكتب الدخول كما يلي:

1- **السجلات:**

- **السجل اليومي لحركة المرضى للسنة الحالية:** و يسجل فيه اسم و لقب المريض و جميع المعلومات الشخصية يوم الدخول للمؤسسة، و يتم ملئ هذا السجل من المعلومات المستخرجة من استمارة القبول.
- **سجل الوفيات** : يكتب فيه اسم المتوفى و اسم المصلحة التي كان متواجدا فيها كما يتم تسجيل بعض المعلومات كرخصة الدفن.
- **سجل الاستشفاء:** و فيه يكتب اسم و لقب المريض المتواجد بالمستشفى و يوم دخوله و يوم خروجه, كذلك كتابة رقم بطاقة التعريف الخاصة بالمريض و الإمضاء.
- **سجل الإجلاء و الخروج:** يحتوي على اسم و لقب المريض (الملف من فحص طبي و أشعة) أما بالنسبة للإجلاء يكتب فيه مكان الإجلاء.

2- الوثائق:

يستخدم في هذا المكتب عدة أنواع من الوثائق و يمكن أن نذكر منها:

طلب الاستشفاء، البطاقة المتجولة، استمارة القبول، شهادة الإجلاء، تصريح بوفاة.

المبحث الثاني: تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية سيدي علي "حمادو حسين".

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين".

إن مؤسسة "حمادو حسين" هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان المنطقة و ما يجاورها، جميع القاطنين بالمنطقة بدون استثناء.

المؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي كانت تسمى سابقا بالقطاع الصحي سيدي علي كانت تضم مقاطعات سيدي علي – سيدي لخضر- عشعاشة حسب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/10 .

أنشأت المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تقع في الجزء الشمالي من دائرة سيدي علي، تتربع على مساحة 4 هكتارات تحتوي على 240 سرير من بينها 220 سرير منتظم، تعطي كثافة سكانية من مختلف الدوائر و البلديات.

و حسب قانون الوظيفة العمومية فإن الترقية الداخلية للموظفين تتم كما يلي:

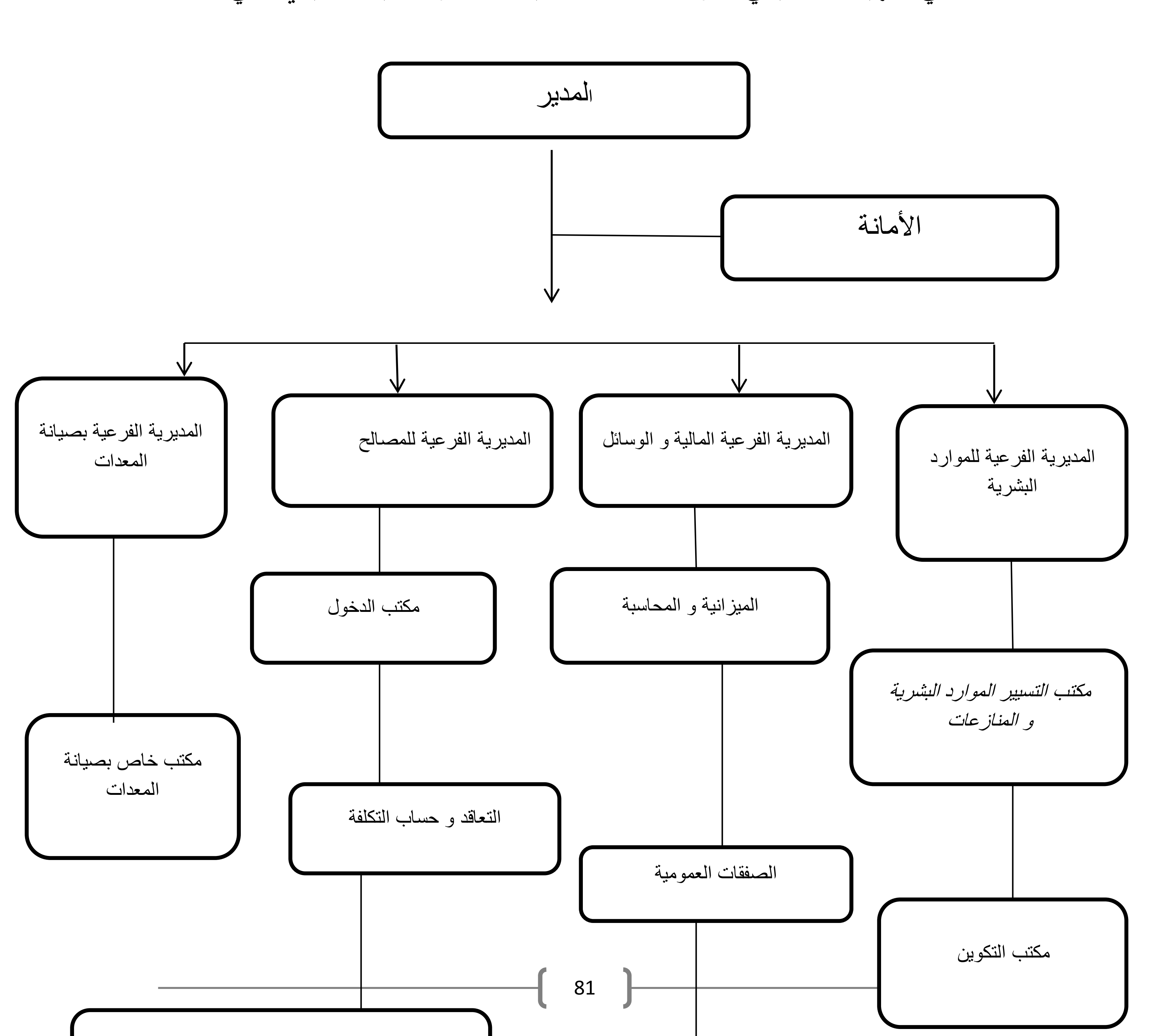
- متصرف
- ملحق رئيسي للإدارة
- ملحق الإدارة
- عون إدارة رئيسي
- مهندس دولة
- تقني سامي إعلام آلي
- كاتب
- عون حفظ البيانات

- عون إدارة
- عون مكتب

الترقية تتم على أساس الامتحان المهني و الاختيار.

- على أساس الامتحان المهني من شروط هذا الامتحان هو أن الموظف يجب أن يكون لديه 5 سنوات أقدمية.
- على أساس الاختيار (pronation an choix)من شروط هذا الاختيار هم أن الموظف يجب أن يكون لديه 10 سنوات أقدمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية" حمادو حسين" سيدي علي.



1- المدير العام للمستشفى:

هو المسؤول على سير المستشفى، و هذا بمساعدة رؤساء المصالح (الأقسام).

2- الأمانة (السكرتارية):

هي حلقة الوصل بين المدير و المديريات الفرعية، و كذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية الأخرى، و من المهام التي تقوم بها:

- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد.
- استقبال الزوار لمقابلة المدير.
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى:

دفتر الصادرات و الواردات

حيث أن دفتر الصادرات يحتوي كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات و المؤسسات العمومية، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات, و الوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات الإدارية.

و هناك كذلك دفتر المداولات حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في " المجلس الطبي" أو المجلس الإداري.

3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

تحتوي على مكتبين:

- **مكتب لتسيير الموارد البشرية و المنازعات**: هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد, و يعمل على متابعة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم.
- **مكتب التكوين**: هذا المكتب مهامه تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال و لديهم نوعان من تكوين، قصير المدى و طويل المدى، حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة، أما قصير المدى يقتصر على يوم, أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة.

الملاحظة	عدد	الرتبة	السلك
	09 27	ممارس إحصائي رئيسي ممارس إحصائي مساعد	سلك الأطباء المختصين
	06 08 18 03	طبيب عام رئيسي طبيب عام رئيسي طبيب عام	سلك الأطباء العامين
	56 46 10 51	ممرض للصحة العمومية ممرض حاصل على شهادات دولة ممرض مؤهل مساعد تمريض	سلك شبه الطبي
	14 04	قابلة رئيسية قابلة	القابلات
	18	أعوان طبيين في التخدير و الإنعاش	الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش
	49	كل رتب الإدارة	أسلاك الشركة
	18 28	منظفة عمال بمختلف الرتب	العمال المهنيين

الأعوان المتعاقدين	عون متعاقد	128	

4-المدرية الفرعية للمالية و الوسائل:

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

- **مكتب الميزانية و المحاسبة:** حيث تكمن مهامه في ترتيب و تنظيم الرواتب العمال، و تسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، و إعداد الكشوف و الفواتير، و أيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، و متابعة الوضعية المالية.
- **مكتب الصفقات العمومية:** و من المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، استشارات ......الخ، حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها و إرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها، و يقوم بنشرها في الجريدة الرسمية، و من ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات و فتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين المكتب، من أجل اختيار الملف المناسب و بعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من أجل نشره.
- **مكتب الوسائل العامة و التجهيزات:** من المهام التي يقوم بها المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى و على ممتلكاتها, و هو المسؤول على نظافة المستشفى، و حظيرة السيارات، و على سيارات الإسعاف ... الخ.

4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

و هذا يحتوي على ثلاثة مكاتب و تتلخص مهامهم فيما يلي:

- مكتب الدخول.
- مكتب التعاقد و حساب التكلفة.
- مكتب التنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية.

5- المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية:

مكتب صيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من الصيانة:

الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب

و هناك صيانة علاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها و من ثم يملأ استمارة فيها الآلات التي قام بصيانتها و نوع العطب الموجود فيه و كل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة:

سوف نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام و كل قسم يحتوي على مصالح

1- **المصالح الطبية**:

- مصلحة الجراحة.
- مصلحة التشخيص.
- مصلحة الأشعة.
- مصلحة طب العيون.
- مصلحة طب الأذن و الأنف و الحنجرة.
- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحةالاستعجالات.

2- **المصالح الفنية:**

- مصلحة الصيدلة.
- مصلحة مركز حقن الدم و المختبر.
- مصلحة التمريض.
- مصلحة التعقيم المركزي.
- مصلحة تصفية الدم و أمراض الكلى.

3- **المصالح الإدارية**:

- الإدارة العامة.
- مكتب الاستقبال.
- قسم السجلات الطبية.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات الاستشفائية:

إن مستشفى "حمادو حسين" لا يحتوي على قسم خاص بالجودة ، و إن مفهوم الجودة لديهم يقتصر على تقديم تحسينات في الخدمات و هذا في ظل الإمكانيات المتاحة ، و عند محاولتنا تطبيق الجانب النظري على مستشفى محل الدراسة، اقتصر على نظام التسيير في المستشفى من أجل تحسين الخدمات، و قمنا بأجراء مقابلة مع نائب المدير، و طبقنا الأدوات الإحصائية لمعرفة أسباب عدم رصا الزبون على الخدمات المقدمة .

النقاط الأساسية لتحسين الخدمات في المستشفى :

الفرع الأول:

إن المستشفى يلعب دور هام في تقديم الخدمات الاستشفائية على مستوى المنطقة ، و من أجل تقديم أفضل الخدمات حيث أن المؤسسة تتبنى نظام تسييري متقدم ، و هذا بغية تقديم أفضل الخدمات .

إن النظام التسييري الذي تتبعه المستشفى ، يعكس لنا النظام التسييري للمنظومة ككل .

من أهم النقاط التسييرية المتبعة من المستشفى ما يلي :

- ✸ إن الهدف الأساسي للمستشفى هو تقديم أحسن الخدمات الاستشفائية، و هذا في ظل الإمكانيات المتاحة ، و إن تحديد أهداف على مستوى المديريات الفرعية للمستشفى ، و هذا عن طريق الاجتماع السنوي الذي يعقده المدير العام للمستشفى و رؤساء الأقسام ، و هذا من أجل تحديد الأهداف على مستوى كل قسم .
- ✸ تحديد المهام الرئيسية التي تتم على مستوى كل مصلحة ، و يكون على رأس كل مصلحة رئيس ، و من مهامه : - تحديد الاحتياجات الطبية و التشغيلية للمصلحة المسؤولة عنها.
  - تقييم العمال الذين يعملون على مستوى كل مصلحة.
  - وضع دفتر على مستوى كل مصلحة للشكاوى و الاقتراحات.

✸ مراقب طبي العام ، يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية و الإدارة .

✸ يتم تقييم العمال و الموظفين عن طريق اجتماع ، يعقده كل من المدير العام للمستشفى و المراقب الطبي و رئيس المصلحة التي يعمل بها.

✸ يقوم المستشفى بإعداد استبيانات توزع عن مرضى يستنتج منها مدى رضا المريض بالخدمات المقدمة له

(ملحق رقم 02)

✸ يتم تحديد الوجبة الغذائية للمريض على أساس حمية المقدمة من طرف االطبيب في ظل الميزانية المتاحة.

✸ يقوم المدير العام للمستشفى و رؤساء المديريات بإعداد تقارير (شهرية ، ثلاثية ، سنوية)، يقوم بتقديم أهم الأعمال التي قامت بها المستشفى و إرسال نسخة إلى مديرية الصحة الولائية.

الفرع الثاني :

إجراء مقابلة مع نائب المدير:

بعد التعرف على المصالح (الأقسام) الموجودة بالمستشفى ، قمنا بإجراء مقابلة مع نائب المدير، و قمنا بطرح بعض الأسئلة عليه، و كانت الإجابة كالآتي:

س$_1$- **فيم تكمن الخدمات التي تقدمونها ؟**

ج$_1$: تكمن الخدمات التي نقدمها في العلاج كخدمة أساسية، و هناك بعض الخدمات الإضافية كحظيرة السيارات، و المبيت .... إلخ.

س$_2$- **هل توجد منافسة على مستوى المنطقة ؟**

ج$_2$: لا توجد منافسة لأن مستشفى "حمادو حسين" هو المستشفى الوحيد على مستوى المنطقة .

س$_3$- **هل يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص بالجودة الخدمات التي تقدمها؟**

ج$_3$: لا، لا يوجد قسم خاص بالجودة على مستوى المؤسسة الاستشفائية.

س4- **هل تعتقدان هناك تحسن في الخدمات التي تقدمونها؟**

ج: نعم أعتقد أن هناك تحسن ملحوظ على مستوى الخدمات التي نقدمها ، لأن المؤسسة اليوم أصبحت تتوفر على آلات طبية حديثة مثل: جهاز سكانار .....الخ ، و كذلك أصبح هناك برامج تكوينية للعاملين من أجل رفع كفاءتهم ، بالإضافة إلى الدعم الذي نتلقاه من وزارة الصحة للمستشفيات.

س5- ماذا تعني لكم جودة الخدمات الاستشفائية ؟

ج5: تعني تقديم خدمات في المستوى ، نحاول من خلالها كسب رضا الزبون (المريض).

س6- **هل تواجهون صعوبات أثناء عملكم ؟**

ج6: نعم نواجه العديد من المشاكل و لعل أبرزها:

- عدم الحرية في اتخاذ القرارات، لأن الوزارة هي من تقوم باتخاذ القرارات.
- عدم القدرة على تقديم أفضل الخدمات لأنها ذات طابع عمومي، و إمكانياتهم محدودة من قبل الوزارة.

و هناك أيضا بعض المشاكل تواجهنا من قبل الزبائن و هي عدم اتباع التعليمات التي تضعها المؤسسة.

مثلا: عدم إدخال المأكولات إلى المستشفى، فالزائرين لا يتبعون هذه التعليمات و دائما ما يقعون في نزاع مع أعوان الأمن.

و كذلك هناك قانون من المنظمة العالمية للصحة تحدد عمر أطفال المستشفى و هم لا يتبعون التعليمات.

س7- هل يحتوي المستشفى على مصلحة (قسم) يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها؟

ج7- نعم هناك قسم خاص بالمستشفى يطلق عليه قسم المنازعات، و يقوم على مستوى هذه القسم مناقشة كل ما يتعلق بالمستشفى و الأطراف المتعامل معها، سواء زبائن أو إدارات.

س8- هل نظام التسيير التي تتبعه المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الحالية ؟

ج8- إن نظام التسيير الذي تمشي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هي المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية ، و نستطيع القول أنه يتماشى مع المتطلبات الحالية بالرغم من وجود المشاكل بصفة عامة.

س9- ما هو الأسلوب الذي تعتمده المستشفى في تقييم عمالها؟

ج9- تعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى و على مستوى كل قسم.

مثال : على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقبة، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر و الأدوية في الوقت المناسب، و كذلك إتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولا ....الخ.

و في حالة وجود تهاون بحذر العاملين مرة، و إذا لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له.

س10- هل يشارك العمال في قرارات المستشفى ؟

ج10- نعم يشارك ممثلين العمال ، في اتخاذ القرارات.

س11- من الذي يعين ممثلين العمال ؟

ج11- المدير لأنه السلطة العليا بالمستشفى.

و في الأخير قمت بشكر نائب المدير على إجراء هذه المقابلة و تعاونه معي.

تطبيق مبدأ "باريتو" لدعم جودة الخدمات الاستشفائية.

الفرع الثالث:

إن الهدف من بحثنا هو تطبيق إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة هذا لدعم جودة الخدمات الاستشفائية، و لقد قمنا باختبار مستشفى "حمادو حسين" كأنموذج للدراسة ، و قمنا باختيار مبدأ باريتو لدراستنا الذي ينص على استخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة أسباب وجود المشاكل التي تؤدى لعدم رضا المستفيد عن الخدمة المقدمةّ له، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية، حيث أنه سوف نقوم بوصف أفراد عينه الدراسة من حيث العمر و الجنس و المؤهل الدراسي، و من ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة .

✸ 2 **التحليل الوصفي لأفراد عينه الدراسة:**

أ / **توزيع أفراد العينة حسب العمر:**

الجدول رقم (3) : توزيع الأفراد حسب العمر.

العينة / العمـــــر	التكرار	النسبة
أقل من 25	**14**	**%28**
25- 30	**10**	**%20**
30-40	**6**	**%12**
من 40 فما فوق	**20**	**%40**
المجموع	**50**	**%100**

خاتمـــــــــة

و في الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل الأساسية للإنتاج فحسب تدبيرها و تطويرها مهمة لا يتم توكيلها الا لمن كان له رصيد مهم من التجارب الميدانية و لا يتقن مهمتها إلا لمن لديه دراسة شاملة و واسعة بمجموعة من العلوم كعلوم التسيير ، فتسيير الموارد البشرية لا يخضع لضوابط مطلقة و ذلك وفق النظريات المتعددة لهذا المجال و لكن يحتاج على الأقل إلى أن تطبق الإدارة العمومية في علاقتها مع الموظفين و بشكل صحيح للتقنيات المعرفة من خلال التوظيف و التكوين لذلك العنصر البشري هو أهم مورد و هو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، و المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها ، لذلك فواقع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لدائرة سيدي علي تعمل على تحسين و تطوير خدماتها إلى جانب أنها تسهر على توفير أحسن الخدمات للممرضين و تقديم لهم كل الخدمات جراء الشفاء، و كذلك تعمل المؤسسة على حماية كل ما يتعلق بالمواطن بصفة عامة سواء كان مريض أو موظف.

قائـــمـــة المـراجـــع

01-نوري منير، تسيير الموارد البشرية.

02-يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، القضايا المعاصرة في الفكر الإداري.

03-سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية .

04-محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية.

05-بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية.

06-حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.

07-علي عبدو ربيعية

08-الدكتور حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط1، عمان، دار البلدية،2004، ص 26، 31

09- سعاد نائف بروف: إدارة الموارد البشرية، ط1،عمان ، دار وائل، 2001، ص 28.

10-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007 ، ص 35.

11- يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن،إدارة الموارد البشرية ط2، عمان، الكتاب العالمي، 2009، ص 20.

12- مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،ط2،عمان،عالم الكتب حديث 2006، ص 6.

13- سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم،المجالات،الاتجاهات الجديدة (القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات، الإدارة العلمية،2006) ص 12.

14- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2015،ص 9.
15- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، الدار الجامعية، 1993) ص 27.
16- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية (عمان، نهار الباروري العلمية،2010 ، ص 19.
17- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي(بيروت، دار النهضة العربية، 2002) ص 18.
18- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت، دار النهضة العربية،2002) ص 19.
19- عبد العزيز بدر البداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، ط1- عمان، دار السيرة للنشر،2009.ص 35.
20- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل"، ط1، الأردن، دار الحامد، 2004،ص 19.
21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، الأردن: دار وائل، 2006، ص 26.
22- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن. دار صفاء, 2003 ص 20.
23- عصام الدين أمين بوعلقة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2005 ص 25.
24- سنان الموسمي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة حيلها، ط1، الكوفة، دار محمد لاوي، 2008،ص 20.
25- مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 11.
26- بحنية قوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009،ص 6.
27- كمال نور اله، إدارة الموارد البشرية، سوريا: دمشق دار طلاس، 1992.

28- عبد الوهاب محمد، إدارة الأفراد، القاهرة: منهج تحليلي مكتب عين الشمس، 1974، ص 36.

29- سيد محمد جاد الري، إدارة الموارد البشرية،" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية".

30- يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري،(عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط$_1$، 2015 ، ص 31.

31- يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العيادي، المرجع السابق، ص 34،- 35

32- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، المراكز الجامعية، 2001) ص 17.

33-أسامة كامل, محمد الصيرقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء،ط 2006، ص 13.

34- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط 2006، ص 12.

35- مرسلي احمد ، بعلي شريف سيد احمد،التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية رسالة لإعداد شهادات عليا 44- المتخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان، 2004، ص 13.

36- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، ط$_1$،عمان: دار النشر و التوزيع 2009، ص 4.

37- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثراته العولمة عليها، ط$_1$ الكوفة: دار محمد لاوي، 2008، ص 26،25.

38- دكتور سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية) ص 11/10.

39- صلاح الدين عبد الباقي, علي عبد الهادي مسلم, راوية حسن, إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الازاريطة، ط$_1$، 2007، ص 123، 124

40-الدكتور حسام حبيب إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط$_1$، عمان، دار البلدية،2014 ،ص 59.

41- سعد بن يمينة،تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.

42- خاد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003 ص 124-126

43- د. سيد محمد جاد ارب، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية", ص 197/196.

44- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ص 193.

45- الدكتور حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام،ط1،عمان،دار البلدية،2014 ص 119.

46- سيد محمد جاد ارب، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" ص 93/92

47- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية،بن عكنون الجزائر،2015، الطبعة الثانية ص 163- 164

48- محمد هنفي محمد،إدارة الموارد البشرية، ص 256- 257

49-Jean marie périr « gestion des ressources humaines Velbert 2 ème édition partir 1998

50-Jean pierre team gestion du ressources humaines 3 ème édition Darnand colin allez 100/

51-Elaine Marion de diagnostic d’entreprise économico, laies 1999 .

فهرس المحتويات